



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la RED
08 de Breña – 2017.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTOR:

Br. José Guillermo Trasmonte Pinday

ASESOR:

Dra. Nancy Cuenca Robles

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LIMA - PERÚ

2017

Página del jurado

.....

Dr. Angel Salvatierra Melgar

Presidente del jurado

.....

Mg. Patricia Bejarano Alvarez

Secretario del jurado

.....

Dra. Nancy Cuenca Robles

Vocal del jurado

Dedicatoria

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, a mi esposa y mis hijos que durante este tiempo han sabido apoyarme para continuar los estudios, a mis profesores y las personas que me apoyaron de alguna u otra forma sin ellos no hubiera podido terminar estos estudios.

José

Agradecimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo, por brindarme la oportunidad de superarme y lograr mis anhelos profesionales. A la Dra. Nancy Cuenca por su capacidad profesional, por compartir sus sabias enseñanzas, sus consejos y su valioso apoyo en la elaboración de mi trabajo de investigación.

A mi esposa por su paciencia, apoyo y tiempo necesario para realizarme profesionalmente, a mis amigos, compañeros y a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido para el logro de mis objetivos.

El autor

Declaratoria de autoría

Yo, José Guillermo Trasmonte Pinday, identificado con DNI N° 08820334, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede/filial Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado “Planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017”, para la obtención del grado académico de magister en Administración de la Educación es de mí autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Los Olivos, setiembre del 2017

José Guillermo Trasmonte Pinday

Presentación

Señores miembros del jurado,

Ostento a ustedes mi tesis titulada “Planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017”, cuyo objetivo es: Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magíster.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un apéndice: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

El autor

Índice

	Página
Páginas preliminares	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	16
1.3. Teorías relacionadas al tema	21
1.4. Formulación del problema	45
1.5. Justificación del estudio	46
1.6. Hipótesis	47
1.7. Objetivos	48
II. Método	50
2.1. Diseño de investigación	51
2.2. Variables, operacionalización	52
2.3. Población y muestra	54
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	56
2.5. Métodos de análisis de datos	60
2.6. Aspectos éticos	60
III. Resultados	61
IV. Discusión	78
V. Conclusiones	85
VI. Recomendaciones	88
VII. Referencias	91
Anexos	97

Lista de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización del planeamiento estratégico	53
Tabla 2 Operacionalización de la gestión de calidad	54
Tabla 3 Cantidad de los docentes de la Red 08 de Breña.	55
Tabla 4 Cantidad de los docentes de la Red 08 de Breña.	56
Tabla 5 Validación de juicio de expertos	58
Tabla 6 Niveles de confiabilidad	59
Tabla 7 Estadística de fiabilidad del planeamiento estratégico	59
Tabla 8 Estadística de fiabilidad de la gestión de calidad	59
Tabla 9 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable el planeamiento estratégico en la Red 08 de Breña – 2017.	62
Tabla 10 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión análisis de entorno externo en la Red 08 de Breña – 2017.	63
Tabla 11 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión organización interna en la Red 08 de Breña – 2017.	64
Tabla 12 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017.	65
Tabla 13 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión de planeamiento en la Red 08 de Breña – 2017.	66
Tabla 14 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión organización en la Red 08 de Breña – 2017.	67
Tabla 15 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión integración en la Red 08 de Breña – 2017.	68
Tabla 16 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión dirección en la Red 08 de Breña – 2017.	69
Tabla 17 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión control en la Red 08 de Breña – 2017.	70
Tabla 18 Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov entre el planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017.	71

Tabla 19 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017.	72
Tabla 20 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el planeamiento estratégico y el planeamiento en la Red 08 de Breña – 2017.	73
Tabla 21 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el planeamiento estratégico y la organización en la Red 08 de Breña – 2017.	74
Tabla 22 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el planeamiento estratégico y la integración en la Red 08 de Breña – 2017.	75
Tabla 23 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el planeamiento estratégico y la dirección en la Red 08 de Breña – 2017.	76
Tabla 24 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el planeamiento estratégico y el control en la Red 08 de Breña – 2017.	77

Lista de figuras

	Página
Figura 1. Percepción de la variable planeamiento estratégico.	62
Figura 2. Percepción de la dimensión análisis de entorno externo.	63
Figura 3. Percepción de la dimensión organización interna.	64
Figura 4. Percepción de la variable gestión de calidad.	65
Figura 5. Percepción de la dimensión planeamiento.	66
Figura 6. Percepción de la dimensión organización.	67
Figura 7. Percepción de la dimensión integración.	68
Figura 8. Percepción de la dimensión dirección.	69
Figura 9. Percepción de la dimensión control.	70
Figura 10. Percepción de la variable planeamiento estratégico.	104
Figura 11. Percepción de la variable gestión de calidad.	105

Resumen

Este trabajo investigativo titulado: Planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017, tiene por objetivo general determinar la relación entre el planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

Por su finalidad, el tipo de esta investigación es sustantiva, de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental. Se ha tenido en cuenta una población de 500 docentes y una muestra de 217 docentes de la Red 08 de Breña – 2017, con un muestreo probabilístico estratificado. Para la recopilación de información se empleó la técnica encuesta y, como instrumento, se utilizó el cuestionario, que fueron debidamente validados a través de juicio de expertos; determinando su nivel confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach, teniendo como resultado una alta confiabilidad.

Con respecto a la variable planeamiento estratégico en la Red 08 de Breña – 2017, se observó que el 37.3 % de los docentes manifiestan un nivel inadecuado y la gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017- Además, se apreció que el 52.1 % de los docentes manifiestan un nivel adecuado. Se llegó a la conclusión que el planeamiento estratégico tiene una relación positiva según Rho de Spearman con un valor de 0,830; y significativa, con un valor de $P = 0.000$ menor que 0.05, lo que indica una correlación positiva alta entre la gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

Palabras claves: Planeamiento estratégico, gestión de calidad y docentes.

Abstract

This research entitled: strategic planning and management of the quality in the Breña network 08 - 2017, which as general objective was to determine the relationship between strategic planning and management of the quality in the Breña network 08 - 2017.

The type of research according to their purpose is substantive the descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. Considered a population of 500 teachers, a sample of 217 teachers of the Breña network 08 - 2017 and the type of sampling was stratified probability. The technique employed to collect information was a survey and the instruments type questionnaires that were properly validated through expert opinions and determining its reliability through the statistical Cronbach's showing a high reliability.

With respect to the variable strategic planning in the Breña network 08 - 2017, was observed that the 37.3% of teachers express an inappropriate level and quality in the Breña 08 network management - 2017, it is appreciated that the 52.1% of teachers demonstrate an adequate level. The conclusion was reached that strategic planning has a positive according to ($Rho\ Spearman = 0,830$) and significant relationship ($Pvalor = 0.000$ less than 0.05) indicating a high positive correlation between quality management in the Breña network 08 - 2017.

Key words: strategic planning, quality management and teachers.

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

Hace algunas décadas, la planificación estratégica se volvió una tendencia y, en América Latina y el Caribe, este fenómeno no fue ajeno, ya que también se incluyó en los procesos y actividades que se desarrollan en el ámbito del sector público. Algunos técnicos y políticos han redefinido este instrumento de gestión, convirtiéndola en una especie de "lingua franca". Esta herramienta ha ido evolucionando, cambiando por un lado, los prejuicios e ideas derivadas de los procesos de planificación en algunas formas de organización económica y regímenes de gobierno; así como también, la dicotomía mercado-planificación. Sin embargo, la aplicación indiscriminada de la Planificación Estratégica, se ha mantenido alejada de la esencia de sus orígenes, lo cual podría generar incertidumbre respecto de su utilidad y eficacia en el trabajo y las acciones que preceden y presiden a este concepto. Por lo tanto, es necesario que la planificación estratégica se reencuentre con sus raíces a fin de redefinir su estructura y paradigmas, corrigiendo técnicas y perfeccionando instrumentos para optimizar su operatividad, con el objetivo de evitar su descrédito y desvalorización, presentadas en décadas pasadas (Garnier, 2000, p. 45).

No obstante, la mencionada herramienta de gestión, también es utilizada en el ámbito educacional y pedagógico. A nivel mundial, la educación ha presentado diversos cambios, lo que a su vez puede reflejarse en la gestión de las escuelas. En este proceso de cambio, están involucrados directores, docentes, alumnos y padres de familia (comunidad educativa) (Leiva, 2012, p. 21).

Ante los retos que se presentan para mejorar la calidad en las escuelas, es preciso tener en cuenta la transformación de la gestión de la calidad. Para ello, se debe proponer nuevas estrategias que permitan lograr esta transformación en la educación, cuyo efecto repercutirá en la gestión de la calidad. (Tavares y Barreta, 2006, p. 78).

En América Latina se viene trabajando en un nuevo modelo de gestión, el cual servirá para que los docentes tomen decisiones significativas vinculadas a la diversidad de los aprendizajes dirigidos a los alumnos. Esta propuesta, basada en la toma de decisiones, busca involucrar a la comunidad educativa (Lira, 2006, p. 78).

En nuestro país, el planeamiento estratégico está basado en el diseño de nuevas estrategias que busca lograr propósitos y alcanzar metas, las cuales se establecen en la misión y visión de las instituciones educativas. Sin embargo, para lograr la gestión de calidad se debe tener en cuenta los recursos de las instituciones y, a la vez, motivar a los integrantes de la comunidad educativa.

Considerando que planificar es importante en la gestión educativa moderna, se debe tener en cuenta el conocimiento, el compromiso y la creatividad para el tratamiento del problema que se aborda para elaborar un planeamiento estratégico de manera responsable que responda a las exigencias aplicadas a las instituciones educativas.

En ese contexto, el nivel de gestión de la calidad de las instituciones educativas de La Red 08 del distrito de Breña, provincia de Lima, resulta vinculante con el problema planteado en esta investigación. Es así que, desde una perspectiva interna, se observa la falta de compromiso, carencia de recursos, integración y motivación; mientras que desde el enfoque externo, se necesita del apoyo por parte del Estado para el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Además, se tiene que la acción de supervisión y monitoreo de la gestión de la calidad debe contar con el apoyo de especialistas para llevar a cabo una buena organización y dirección que permita mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, es necesaria una adecuada administración de los recursos económicos generados por la propia institución, con la finalidad de optimizar la ejecución de los planes de mejora continua que pudieran proponerse.

1.2. Trabajos previos

Trabajos internacionales

Para Cervantes (2016), en su investigación a nivel de posgrado titulada: *Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en la Institución Educativa Ciudad de Tunja*, desarrollada en la Universidad Tecnológica de Bolívar en Colombia, tuvo como principal objetivo aplicar un sistema de gestión de calidad en la Institución Educativa Ciudad De Tunja, utilizando las normativas vigentes en el contexto educativo, vinculadas con la Norma ISO 9001:2008. La referida investigación fue de tipo descriptivo, no experimental, con enfoque cuantitativo. Tuvo una muestra de 487 estudiantes y como instrumentos se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral del personal docente e investigador y la entrevista semiestructurada. Como resultados, se estableció que el 18 % está totalmente de acuerdo, el 69 % están de acuerdo, lo que corresponde a un total del 87 % de satisfacción en general. Únicamente el 10 % de este segmento indicó estar en desacuerdo, mientras que el 2 % está en total desacuerdo frente a algunos procesos institucionales. Para finalizar, se diseñó e implementó el Sistema de Gestión de Calidad en la Institución Educativa de la Ciudad de Tunja, en el marco de los criterios de la normativa legal vigente y la Norma ISO 9001: 2008, pudiéndose comprobar el mejoramiento de los procesos en términos de servicio educativo, en coherencia con los objetivos institucionales, enfocados a satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

Asimismo, Cantón (2015), en su trabajo investigativo de posgrado, titulado: *Los Procesos en Gestión de Calidad. Un Ejemplo en un Centro Educativo*, desarrollada en la Universidad de Barcelona, tuvo por objetivo considerar contenidos respecto de los cuidados y conservación del medioambiente. Tuvo como muestra a los estudiantes, docentes del Centro Educativo de Castilla y León. De la naturaleza del estudio, se puede afirmar que tuvo un enfoque cualitativo, basado en la fenomenología. Se aplicó como instrumento la encuesta y la entrevista. Con relación a la metodología, se aplicó el método hipotético deductivo con la finalidad de la comprensión del contexto a través de estudios de

casos. Durante el desarrollo de este estudio, en setiembre de 2012, se presentó el Plan agenda 21 escolar, el que incluyó materias académicas con contenidos medioambientales en la programación de asignaturas y en la currícula escolar, así como el desarrollo de actividades extraescolares. Ese proyecto fue aprobado por unanimidad por los miembros del profesorado y por el Consejo Escolar. Como consecuencia de dicha modificación, se propuso el diseño de la mascota medioambiental, se efectuaron actividades denominadas ecoauditorias ambientales; finalmente, se planificaron talleres y acciones para la celebración de la semana del medioambiente. Asimismo, se priorizó el proceso de concienciación en la comunidad educativa para el reciclado y reutilización de diversos materiales, generando una cultura de reciclado y buenas prácticas.

Por su parte, Torres (2014), en su investigación a nivel internacional de posgrado para la Universidad de Barcelona, titulada: *Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México*, tuvo como principal objetivo documentar los procesos de planeación estratégica durante el desarrollo académico y esquema metodológico de departamento universitario. Por su naturaleza, el estudio tuvo un enfoque cualitativo, basado en la fenomenología. Se utilizó como instrumentos la encuesta y la entrevista. Además, se empleó una metodología que busca la contextualización, usando estudios de casos, aplicando un método hipotético deductivo. Como muestra, se trabajó con 84 docentes, correspondiente al 80.7 % del total de docentes. Tuvo como finalidad medir los fenómenos sociales que intervienen en la utilización de técnicas estadísticas descriptivas de frecuencia. Se tuvo como resultados que el 54 % del personal académico participa en los procesos de investigación, representados con 24 proyectos de investigación. De los 21 laboratorios que pertenecen al Departamento, 14 se encuentran involucrados en actividades de investigación con proyectos activos; es decir, el 67 % de estos procesos emplean tecnologías, técnicas, procedimientos y equipos de laboratorio. En ese sentido, el autor concluye que el ejercicio de la planeación estratégica para el cumplimiento de las funciones universitarias fundamentales, constituye una importante herramienta para el desarrollo de las Universidades, proveyéndola de elementos metodológicos para detectar sus capacidades reales

y potenciales institucionales, así como de conocer los posibles escenarios que se presenten a futuro al optar por alguna alternativa en la toma de decisiones y en su ejecución.

Ramírez (2012), en su estudio investigativo a nivel de posgrado, desarrollado en la Universidad Estatal de Ecuador, titulado: *Modelo De Gestión Estratégico y su Aplicación al Proyecto Educativo Institucional en el Instituto Tecnológico de Música San Lorenzo, De La Parroquia Rural San Lorenzo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar*, tuvo como objetivo principal aplicar el modelo de gestión estratégico para elaborar un Proyecto Educativo Institucional basado en principios científicos y técnicos a fin de garantizar una adecuada organización administrativa, académica, investigación vinculados con la colectividad en el Instituto Tecnológico de Música San Lorenzo. Por su naturaleza, la investigación tuvo un enfoque mixto, de tipo aplicado, descriptivo, transversal. Se aplicó los métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético. Se utilizó la encuesta y la entrevista como instrumentos. Tuvo un total de 88 personas como muestra poblacional, considerando a docentes, estudiantes, personal administrativo y representantes principales de la parroquia. De los resultados, se determinó que los participantes conocen los modelos de gestión, asimilan el concepto y la necesidad de aplicar el modelo de gestión estratégico en el Instituto, cuya implementación garantizará el desarrollo de las herramientas de planeación institucional. De las conclusiones se determinó que un Modelo de Gestión Estratégico es el más adecuado para la implementación de un sistema educativo, conforme a las recomendaciones de la UNESCO (2000), cuyos estándares e indicadores servirán para analizar las bases científicas, procesos y procedimientos desarrollados en las instituciones educativas. En ese sentido, se propuso la realización de un seminario-taller sobre el tema, para capacitar a la comunidad educativa de la institución que fue el escenario de estudio de esta investigación.

Entre tanto, Peña (2013), en su trabajo titulado: *Planificación Estratégica del supervisor educativo y praxis pedagógica en instituciones de educación básica primaria*, tuvo como principal objetivo determinar la relación entre el planeamiento

estratégico del supervisor educativo y las acciones pedagógicas en instituciones de educación básica primaria de Maracaibo. Consideró un total de 62 personas entre directivos y docentes como parte de la población y muestra. Para recabar la información se utilizó como instrumento un cuestionario con 42 ítems. Los resultados establecieron una relación positiva media existente entre las variables; lo cual expresa que al utilizarse una debida planificación estratégica por parte del supervisor, entonces el docente se siente orientado en su quehacer cotidiano. Este resultado demuestra la importante labor que cumple el supervisor en las acciones de acompañamiento y orientación durante el desempeño de los docentes, en búsqueda del mejoramiento del proceso educativo.

Trabajos nacionales

Se tiene a Ramírez (2015), con su investigación: *El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2013*, para optar grado académico de Doctor en educación por la Universidad San Martín de Porras, Lima-Perú, tuvo como principal objetivo establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Calidad de Gestión en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del distrito de Chorrillos-Lima, 2013. La investigación fue de tipo cuantitativo y se utilizó el diseño correlacional. A través del muestreo no probabilístico, se seleccionó como muestra a 94 docentes y 17 administrativos de cuatro instituciones, a quienes se les aplicó un cuestionario sobre el planeamiento estratégico para medir las dimensiones: misión, visión, objetivos, estrategias, metas y FODA; considerando, además, las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica y académica, gestión de convivencia a los estudiantes y la gestión administrativa y financiera. Este instrumento constó de 26 ítems y ha sido validado mediante juicio de expertos cuyo resultado tuvo una alta confiabilidad de 0,9182. Con los resultados se comprobó que existe una relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la calidad de gestión de acuerdo al coeficiente de *Spearman*.

Mandujano (2015), en su trabajo investigativo, titulado: *Lineamientos para el diseño de un sistema de gestión de calidad total*, tuvo por objetivo principal determinar la existencia de los lineamientos para el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en los centros de educación superior. La investigación fue de tipo sustantiva con un diseño no experimental de corte transversal. Se tuvo una población censal conformada por 125 estudiantes. Se utilizó una técnica de encuesta y el instrumento fue de tipo cuestionario. En la parte descriptiva, se obtuvo un nivel adecuado de ambas variables y se determinó que el lineamiento de un sistema de gestión de la calidad permite integrar significativamente los esfuerzos en materia de implantación, desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los servicios en la Facultad de Ingeniería.

Según Areche (2013), en su tesis *La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio 'María Auxiliadora' de Huamanga-Ayacucho, 2011*, tuvo como objetivo, determinar la asociación entre la gestión institucional y la calidad de servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia. El tipo de investigación fue básica, con un diseño no experimental de corte y transeccional. Se aplicó la técnica de la encuesta a 145 padres de familia y a 21 docentes que conforman la muestra. Se usó como instrumento el cuestionario estructurado por ítems en la escala Likert. Los resultados muestran un alto nivel tanto en la gestión institucional ($p=76.5\%$) como en la calidad de servicio educativo ($p=71.1\%$). Concluyó que hay una relación positiva alta ($r = 0.873$) entre la gestión institucional y la calidad de servicio educativo.

Asimismo, Ibarra (2012), en su estudio titulado: *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011*, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa, por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú, tuvo como propósito determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la Calidad. La investigación realizada fue básica, correlacional causal no experimental. Tuvo una población y muestra conformada por 65 docentes. De los

resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta las hipótesis investigadas; pues, se ha obtenido del cálculo del chi cuadrado un valor de $2 X = 5.45 < 2 X t = 9.49$. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación; es decir, el planteamiento estratégico mejora la calidad de la IE Kumamoto N° 3092 de Puente Piedra, Región Lima 2011.

Por su parte, Velásquez (2012), en su tesis de tipo básico de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental, titulado: *Planeamiento estratégico y la calidad de servicio educativo en las instituciones educativas públicas secundarias de Imperial – Cañete 2009*, desarrollado en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, utilizó el corte transversal para recoger la información en un solo momento y en un tiempo único. La muestra fue intencional y estuvo representada por cuatro instituciones educativas, conformada por 239 docentes. Los resultados del estudio muestran que existe una relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la calidad del servicio educativo de las Instituciones públicas secundarias del distrito Imperial –Cañete.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Variable 1. Planeamiento estratégico

A nivel de Planificación en Gerencia podemos reconocer tres grandes corrientes o enfoques:

Enfoque Racional, surge de las ciencias de la Ingeniería y de la Planificación Urbana. Asume la Planificación como una secuencia ordenada de pasos que parte del diagnóstico objetivo de la realidad y se traduce en planes que la transforman. El paradigma de este Enfoque lo constituye el Método CENDES/OPS, del cual nos ocuparemos más adelante.

Enfoque Incremental (Lindblom, 1956). Surgido de las Ciencias Administrativas. Propone que la planificación racional es simplemente un ejercicio, y que la planificación real se da en el día a día.

Enfoque de Aproximaciones Sucesivas (Etzioni, 1965): Sostuvo que la Planificación se da en forma incremental, pero sobre un marco de visión de largo plazo; en su versión original, el “mixed scanning” propone que uno tiene una perspectiva genérica sobre la cual se identifican aspectos relevantes que pueden o deben ser abordados de inmediato, como un mecanismo de “zoom”.

Estrategia, de Mintzberg, la definen como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. En consecuencia, no es tan sólo una noción de cómo enfrentar al enemigo o a un grupo de competidores o, en su defecto un mercado... La estrategia nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivas (Mintzberg, 1977). Por lo tanto la planeación estratégica es un proceso por el cual una organización es analizada desde su interior para poder encontrar el camino creativo a la Visión, al futuro que se ha trazado, y lo hace usando el Pensamiento Estratégico. Ese proceso se va a traducir en un Plan Estratégico.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), la definió como un: “Proceso gerencial de desarrollar y sostener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (p. 45).

En ese contexto, se entiende que en el planeamiento estratégico se debe enfocar el objetivo institucional con la finalidad de tomar decisiones para el cumplimiento de los propósitos. La importancia del planeamiento estratégico se enmarca dentro del proceso de la proyección de la política educativa, sirviendo de herramienta para una adecuada retribución de los recursos al vincular los objetivos de corto y mediano plazo.

Fred (2013) definió como: “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5).

En ese contexto, se entiende que se trata de un proceso participativo el cual requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin que ello no implique la existencia de métodos infalibles. Asimismo, se puede considerar como un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, relacionados con la realidad interna y las condiciones externas de la organización, conducentes a lograr dicho objetivo

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2003), señalaron que se trató de:

Un proceso para diagnosticar el ambiente externo e interno de una organización a fin de establecer su visión y misión e idear objetivos globales que permitan diseñar, seleccionar y seguir estrategias generales, así como asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Su importancia consiste en crear estrategias a fin de aprovechar de manera eficaz las oportunidades del entorno para enfrentar las amenazas basadas en las fortalezas y debilidades de la empresa (p. 57).

Bajo ese argumento, la planeación estratégica debe involucrar a todos los trabajadores de una empresa con la finalidad de realizar un único esfuerzo con una sola visión. Estos esfuerzos se verán consolidados al alcanzar la misión, la cual se logrará si los involucrados utilizan habilidades que conlleven hacia un solo objetivo.

Munch (2005), manifestó que: “Los lineamientos generales de la planeación de la institución tiene el principal objetivo de establecer la organización, que pretende obtener, utilizar y disponer de los medios necesarios para alcanzar la misión y visión organizacional” (p. 75).

Al referirse a la planificación estratégica educativa, es preciso elaborar un plan, revisando las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la

organización, que permita involucrar a todos los participantes de la comunidad educativa para alcanzar la meta trazada.

Aranda y Salgado (2005), concluyeron que el planeamiento estratégico se trata de:

Un proceso estructurado por el cual una organización social – tal como una institución educativa – define su razón de ser en el entorno donde realiza sus actividades, visionando su estado que desea en el futuro, para lo cual establece objetivos y realiza acciones concretas para alcanzar el estado que se anhela (p. 8).

Por tal motivo, en las Instituciones Educativas la planificación estratégica es el proceso que se desarrolla en el contexto externo e interno de la institución; a la vez, involucra una acción participativa a los principales miembros de la comunidad educativa.

Importancia del planeamiento estratégico

Chininin (2011), formuló que el planeamiento estratégico es importante porque:

Permite visualizar, de manera integrada, el futuro de la institución derivada de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas; así como de las estrategias que utilizará para alcanzar sus logros. También, es importante porque se trata de un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alienación con los elementos más relevantes de su entorno (p. 67).

De lo anterior, el autor establece que el planeamiento estratégico, como herramienta de gestión, proporciona una visión de futuro para la institución, cuya intervención en el diseño de las tácticas, conllevarán al cumplimiento de metas trazadas.

Asimismo, Parellada (2011), señaló que: “La planificación estratégica permite a las instituciones aprovechar las oportunidades a través de la utilización estratégica de los recursos, y de la creación de una mentalidad orientada hacia el futuro” (p. 37).

Conforme a lo afirmado por el autor, se deduce que el planeamiento estratégico es importante porque establece un sistema racional para la toma de decisiones, reduciendo al mínimo los riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades.

Etapas de la administración estratégica

Fred (2013), propone las siguientes etapas:

Diagnóstico, Permite conocer las causas y efectos de los aciertos y problemas del centro educativo.

Análisis retrospectivo, consiste en recopilar antecedentes en un período de no menos de cinco años con la finalidad de identificar las principales variables explicativas del fenómeno que se pretende describir.

Análisis de la situación presente, es el diagnóstico propiamente dicho y tiene como objetivo describir detalladamente acerca de la coyuntura, a fin de identificar causas y efectos de los aciertos y problemas del problema en estudio.

Prognosis o pronóstico, es la extrapolación tendencial de las estructuras del tiempo presente; es decir, la estimación de lo observado en base a su comportamiento histórico que consiste en la elaboración de escenarios o situaciones hipotéticas que se puedan presentar (p. 89).

En ese contexto, se puede determinar que el autor se refiere al producto del diagnóstico, el cual permite la identificación de los problemas, carencias o

necesidades, causas, efectos, potencialidades, restricciones, con el propósito de plantear alternativas de solución.

Según la UNESCO (2011), consideró que la planificación se realiza en el marco de un programa que presenta las siguientes acciones:

Definir objetivos específicos, debiendo estar asociados a cada uno de los escenarios. Los objetivos corresponden a la definición operativa de las características de un escenario. Esta definición, implica que los objetivos deben ser teóricamente alcanzables, cuya aproximación de alcance sea medible.

Fijar metas, son objetivos cuantificados en el tiempo y en el espacio. Se pueden fijar metas a corto, mediano y largo plazo.

Programar actividades, se trata de priorizar e identificar las actividades así como clasificarlas según áreas estratégicas a partir de la identificación de objetivos específicos (p. 76).

Es preciso destacar la importancia de las acciones que se proponen en el proceso de planificación, ya que sin su aplicación resultaría complicado lograr los objetivos a mediano o largo plazo.

Respecto de la etapa para la aprobación de las estrategias, la UNESCO (2011), precisó que:

Este proceso demanda de revisión del contenido del plan, para contrastar si los objetivos se articulan con las necesidades y propósitos identificados en la fase de análisis de la realidad. Además, exige la verificación de las metas y actividades programadas a fin de ajustarse con la disponibilidad de recursos y tiempos límites (p. 22).

En caso de existir incompatibilidades, las autoridades están facultadas para solicitar a los planificadores, una reorientación de los objetivos, metas y

alternativas presentadas; sólo de esta manera, el plan reflejará una descripción más precisa de los objetivos que han sido previamente determinados.

Con relación a la etapa de ejecución de las estrategias, la UNESCO (2011), estableció que se trata de:

Una etapa eminentemente operativa. Inicialmente esta etapa era la más crítica, debido a que en muchos casos los planes, aun siendo bien formulados, no se ejecutaban debidamente. Esto se explica por qué la ejecución depende, de un lado, de la buena administración de los recursos humanos, materiales y financieros especialmente, en los aspectos de organización y dirección; y de otro, de la concurrencia sincronizada de los sistemas administrativos que concurren y coadyuvan a la ejecución de los planes (p.23).

La planeación estratégica es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o varias ventajas institucionales en beneficio de la organización, cuya propuesta e implementación permiten diseñar o conservar sus ventajas, durante la ejecución de la misión, del cumplimiento de los objetivos trazados, teniendo en cuenta el entorno y sus presiones, así como los recursos disponibles.

Del mismo modo, la UNESCO - representación en Perú (2011), en su Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, señaló que:

Durante la ejecución, son de vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Se debe tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la «súper» especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. También, es importante considerar que se puede caer en la rutina de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía (p.45).

En ese contexto, se tiene que la planificación como pieza clave para estructuración y estimación de alternativas que conlleven a la toma de decisiones en las organizaciones, sigue y seguirá vigente; por lo contrario, los defectos de la improvisación, el activismo, el anarquismo, la espontaneidad y otros aspectos elementos artesanales de trabajo, sean categorizados como virtudes.

Dimensiones del planeamiento estratégico

Hit, Ireland y Hoskisson (2015), plantean la variable de la siguiente forma:

Dimensión 1. Entorno externo

Las compañías analizan el entorno externo. El análisis consta de cuatro componentes: explorar, monitorear, pronosticar y evaluar.

Como principal objetivo de este estudio, en su contexto general, se pretendió determinar las amenazas y oportunidades. Una oportunidad es una condición presente en el entorno general que, en caso de ser debidamente explotado, ayudará a la compañía lograr la competitividad estratégica. La mayor parte de las grandes compañías, no cesan de encontrar infinidad de oportunidades y también y también amenazas.

Una amenaza es una condición del entorno general que podría entorpecer los esfuerzos de una compañía para lograr la competitividad estratégica (p. 41).

Exploración

Hit, Ireland y Hoskisson (2015) manifestaron que: “La exploración es crítica para la compañía que busca conocer las tendencias del entorno general y pronosticar sus implicaciones. Esto se aplica, particularmente, al caso de las compañías que compiten en entornos muy volátiles” (p. 41).

Mediante el procedimiento de la exploración, las organizaciones pueden detectar primeras señales de posibles cambios en el entorno general y establecer los cambios que están sucediendo. Las actividades de exploración deben estar acorde con el contexto de la organización.

Monitoreo

Para Hit, Ireland y Hoskisson (2015), señalaron que este procedimiento consiste en:

La observación de los cambios que ocurren en el entorno, para saber si entre las tendencias que se identificaron con la exploración, surgen tendencias de especial importancia. La capacidad en una organización para encontrar el significado de los sucesos y las tendencias del ambiente, es fundamental para un buen monitoreo (p. 42).

Un buen monitoreo requiere que la organización identifique a los grupos de interés más importantes con la finalidad de conocer su percepción respecto a ella. De esta manera, se podrá satisfacer sus necesidades.

En ese sentido, la exploración y el monitoreo, adquieren gran importancia cuando la compañía compite en una industria caracterizada por una enorme incertidumbre tecnológica.

La exploración y el monitoreo proporcionan información a la compañía. Así también, son dos actividades cuyos resultados sirven como medio para conocer los mercados y cuáles son sus movimientos comerciales en el medio de las nuevas tecnologías.

Evaluación

Hit, Ireland y Hoskisson (2015), sostuvieron que:

Con la evaluación, la entidad busca determinar los tiempos y la importancia de los efectos de los cambios y de las tendencias del ambiente que han sido identificados. Los analistas pueden saber cómo está el entorno general mediante la exploración, el monitoreo y el pronóstico (p. 43).

La evaluación va un paso más allá y pretende especificar las implicaciones de lo que han averiguado. Sin una evaluación, la entidad tendrá datos que tal vez sean interesantes, pero sin saber cuál es su importancia para la competencia.

Dimensión 2. La organización interna.

Al respecto, Hit, Ireland y Hoskisson (2015), indicaron que:

Para analizar la organización interna, los evaluadores deben estudiar las carteras de recursos y capacidades de la compañía. Los recursos son fuentes de las capacidades y algunas de estas conducen al desarrollo de las competencias centrales; a su vez, estas competencias podrían conducir a la ventaja competitiva de la compañía (p. 76).

De esta manera las entidades utilizan los activos de su organización interna como miras a crear valor para los clientes.

Corredor (1997), estableció que “la evaluación de la organización interna consiste en un análisis para identificar sus fortalezas y debilidades, a fin de definir su posicionamiento respecto de los clientes con relación a otras organizaciones que son o pueden resultar la competencia” (p. 56).

También, se entiende que el tiempo disponible de una organización, así como la metodología que emplea, resultan elementos importantes, para identificar el tipo de información y cómo obtenerla. Luego del proceso del análisis de la organización interna, se obtendrá de una idea clara de las capacidades con las que se cuenta, respecto de su entorno.

Así mismo, Tavares y Barreta (2006) precisaron que para efectuar una evaluación interna de una institución educativa: “es necesario analizar sus factores internos como la capacidad de producción, costos de fabricación, calidad e innovación tecnológica, las estructuras, el proceso de dirección y control y la cultura institucional” (p. 54).

De lo anterior, se entiende que para efectuar el referido procedimiento, es necesario tener en cuenta el recurso humano, capacitación, motivación, remuneración y rotación; recursos económicos disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad, liquidez y presupuesto.

Misión

Leiva (2012) manifestó que: “es el eje principal de una persona, equipo y empresa que le permite lograr su sostenibilidad o rentabilidad. En la descripción de la Misión, se determina el propósito general de la organización” (p. 12).

Este aspecto, conceptúa el carácter institucional de la empresa, en coherencia con su cultura organizacional y contribuye a establecer los métodos de trabajo apropiados, sirviendo como guía que la conllevará hacia el éxito.

Visión

Leiva (2012) la definió como: “un aspecto que se desea ser en el futuro (hacia dónde se pretende llegar). Es la imagen deseada, proyectada hacia el futuro, que se aspira lograr con esfuerzos y acciones” (p. 23).

En ese sentido, la visión es la brújula que guiará a los líderes y colaboradores de una organización, permitiendo que todas sus actividades y tareas ejecutadas, tengan sentido y coherencia, con proyección hacia el futuro.

FODA

Garnier (2000) lo definió como “una herramienta de análisis estratégico, que examina los elementos internos y externos de proyectos y programas” (p. 32).

Esta herramienta se representa mediante una matriz FODA. Se trata de una estructura de doble entrada, en la que en el área horizontal se estudian los factores positivos y los negativos. En el nivel vertical, se identifican los aspectos internos institucionales del programa o proyecto (factores controlables), así como los aspectos externos (factores no controlables).

Variable 2. Gestión de calidad

Rodríguez (2011) señaló:

La gestión ha reemplazado a la administración, cuyas procesos y procedimientos, los articula de manera más activa y práctica, orientados hacia la estrategia, el liderazgo, visión y misión; establece prioridades, promueve la innovación, asumiendo riesgos, propicia el desempeño e incentiva el emprendedurismo (p. 21).

En este contexto, el autor enfatiza que las estrategias utilizadas en la gestión, promueve el mejor desempeño de las instituciones logrando alcanzar sus metas propuestas.

Enfoques de la gestión de la calidad

Los enfoques de la gestión de la calidad, se definen como una construcción del perfil organizacional, con una estructura funcional de trabajo, con procedimientos documentados, que interactúan entre sí de manera coordinada, eficiente, eficaz y práctica, que permita asegurar la satisfacción del cliente, guiados, principalmente, por información para lograr propósitos.

West (2004) indicó que la visibilidad del enfoque del aseguramiento de la calidad:

Radica en la certificación o no validación de una organización, cuyos principios no son observables, mientras que las prácticas que conducen al concepto, sí lo son. Además, la ausencia de una

comprensión global de los referidos elementos, conlleva a considerarlos independientes o con perspectivas unidireccionales. Esto significa asumir que el sistema de gestión de la calidad es sostenible en ausencia de alguno de sus componentes (p. 45).

Esta manera de conceptualizar y evaluar la gestión de calidad, disimula la existencia de la articulación entre todos los elementos de su propia significación, que van más allá de los aspectos adicionales. Por tanto, la gestión de calidad debe adoptar un modelo vigente, cuyos estándares e indicadores se cumplen a través de sus dimensiones. De este modo, dichas dimensiones deben estar estrechamente correlacionadas (interacción recíproca), cuya ausencia de sus principios, prácticas y métodos como parte de un sistema integrado, fragmentaría el potencial sinérgico, aumentando el riesgo de fracaso durante su implantación.

Enfoques de Gestión de la Calidad: clasificación y características básicas

Asociación Española para la Calidad (AEC) (2002) precisó:

La tipología de los enfoques para la gestión de la calidad es por lo general de naturaleza discreta, y procuran distinguir orientaciones netamente diferentes. En ese sentido, se tiene al enfoque de Gestión de la Calidad de Servicio (GCS) y al Enfoque Humano (EH). Se trata de tendencias provenientes del Marketing y la Teoría de la Organización, las cuales no han llegado a establecerse como enfoques efectivos para gestionar la calidad organizacional, sino como contribuciones adicionales que han intervenido a la constitución de otros enfoques, suministrando ciertos principios, prácticas y técnicas en áreas concretas del Sistema de Gestión de la Calidad (p. 87)

De lo anterior, se establece que del estudio del enfoque para la gestión de la calidad, se puede verificar de manera indirecta, sus contribuciones con relación al resto de los enfoques. Del análisis de sus características básicas, se puede

comprobar la existencia de importantes disimilitudes en los principios que referentes, así como en las prácticas y técnicas empleadas para su implantación.

Ishikawa (1994) detalló con mayor minuciosidad el perfil de cada enfoque de Gestión de la Calidad. Entre sus características se pueden señalar:

Concepto de calidad. Proviene de la inspección de la calidad, de sus especificaciones y apartando la idea de que la conformidad debe sostenerse en el tiempo antes de su mejoramiento.

Centro de atención. Puede considerarse la preocupación por un aspecto diferente y su respectiva atención; en definir la finalidad de uso del producto a través de su diseño, la planificación y el control del sistema de calidad, y desarrollando procedimientos para planificar, controlar y mejorar la calidad.

Naturaleza. Cada enfoque explica la naturaleza de sus modelos, con un alcance distinto. Los dos primeros enfoques centran su interés en la producción, asumiendo un resultado estadístico por su utilización de herramientas de este tipo.

Orientación. Según el estudio realizado por Sirota y Alper (1993), identificó la transición efectuada por las empresas, la transformación de una cultura de «detección» en una cultura de «prevención». Sin embargo, para Sitkin, Sutcliffe y Schroeder (1994), existe un segundo momento de ruptura cuando se pasa de una orientación al control a una orientación al aprendizaje.

Motivación. La razón de ser de la inspección y del CEC es la preocupación por los costes que acarrearán los productos defectuosos y la ineficiencia en los procesos. El CCT es impulsado externamente por la necesidad de cumplir regulaciones o por la exigencia por los clientes de un certificado que acredite la calidad del producto

Actitud ante el cambio. Un especial notoriedad, se concede al estudio de este punto y a la importancia del proceso de enseñanza-aprendizaje, tendiendo como carácter estático común a la inspección, el CEC y el CCT, el enfoque dinámico de mejora continua del CWQC, el enfoque dinámico hacia la innovación tanto

radical como incremental que se desprende de la perspectiva de Gestión de la Calidad del servicio, y el énfasis en el aprendizaje de la GCT (p. 74).

Conforme con Serna (2002), se estableció que:

La gestión de calidad siempre estuvo vinculada con la manera en que los hombres realizan diversas actividades; la forma en que elaboran un producto y la manera en que se brinda algún servicio. Es con la revolución industrial cuando la forma de gestionar las actividades comienza a tener mayor relevancia, explicado fundamentalmente por las posibilidades de producir riqueza que ello significaba (p. 23).

En el marco de esa explicación, la calidad educativa, se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura.

Para Gutiérrez (2005), la gestión de la calidad:

Está en manos de cada miembro de la empresa, impulsada por parte de la dirección, con el objetivo de obtener la calidad requerida por el cliente al mínimo costo posible. La gestión del sistema de calidad se demuestra cuando la organización es capaz de suministrar un producto o servicio que, de manera consistente, cumpla con los requerimientos de los clientes y las reglamentaciones correspondientes, a fin de lograr su satisfacción mediante la aplicación efectiva del sistema, incluyendo la prevención de inconformidades y procesos de mejora continua (p. 34).

Por otra parte, se considera a la gestión de la calidad como el conjunto de actividades de la función empresarial que busca determinar la política de calidad, los objetivos, las responsabilidades, implementadas por mecanismos como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad

y el mejoramiento de la calidad. La gestión de la calidad aplica a todo el sistema de calidad.

En el marco del sistema educativo, la UNESCO (2014) señaló que:

La mejora de la calidad es una prioridad estratégica que no se incide de modo explícito en la mejora de los resultados del aprendizaje. En este contexto, lo que suele entenderse por aumento de la calidad es, por lo general, una mayor formación de los docentes, mejoramiento de los materiales didácticos, y reformas de los planes y programas de estudios (p. 239).

Los planteamientos que buscan mejorar los procesos de gestión, están orientados a potenciar los procesos de calidad de la educación. En consecuencia, se tiene como eje sustantivo de las prácticas educativas, el incidir en los aprendizajes significativos de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. De esta manera, no solo se plantean quehaceres pedagógicos didácticos sino, además, se incluyen formas organizativas vinculantes con la comunidad.

Al respecto, Muñoz (2003) planteó que:

La educación es de calidad cuando está enfocada a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está orientada. De esta manera, se alcanzan de forma efectiva las metas que en cada caso se persiguen; más, si son alcanzadas mediante procesos culturalmente pertinentes, en los cuales se aprovecha los recursos necesarios para impartirlos, asegurando que las oportunidades, los beneficios sociales y económicos que se deriven, se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida. (p. 79).

En tal sentido, la gestión debe ser entendida como el arte de la organización de los actores, de los recursos y del desarrollo de los procesos de aprendizajes que comprende las instituciones educativas. Esta perspectiva estratégica, supone concebir la gestión de la calidad no solo como un producto, sino como un proceso.

Por su parte, Velasco (2000), sostuvo que:

La calidad es el conjunto de atributos – estructurales o funcionales – que representan a una entidad individual o colectiva, y responden a los criterios de excelencia o superioridad de acuerdo a su naturaleza, cuya acción produce, aportaciones o resultados tendientes al nivel de idoneidad máxima que cabe esperar de dicha entidad (p. 36).

En dicho proceso están involucrados todos los actores del sistema y, en el caso de las instituciones educativas, aquellos que directamente son usuarios, estudiantes, padres, madres, comunidad, docentes y equipos directivos. El referido proceso de gestión de la calidad debe ser comprendido en la dinámica continua de diagnóstico: planificación- implementación- evaluación.

Sistemas de gestión de la calidad

De acuerdo con Evans (2005), se trató de: “Un conjunto de funciones o actividades dentro de una organización, interrelacionadas para lograr sus objetivos” (p. 23).

Entonces, se puede afirmar que consiste en un grupo o patrón de trabajo de actividades humanas o de máquinas que interactúan, dirigido por información que opera sobre o en materiales directos, información, energía o seres humanos para lograr un propósito u objetivo específico en común. Los sistemas son entonces, aquel conjunto de actividades que interactúan, guiados, principalmente, por información para lograr propósitos.

Según Feingenbaum (1988), consideró que:

Los sistemas para la calidad se inician con el principio básico del control total de la calidad, ya que la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de la compañía o planta por la importancia que cada fase tiene por derecho propio, de esta manera el sistema de calidad total es el fundamento del control total de la calidad (p.67).

Un sistema de calidad es la estructura funcional de trabajo, con procedimientos documentados, integrados por personal técnico y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de forma eficiente, eficaz y práctica, que permita asegurar la satisfacción del cliente mediante la calidad y costos económicos.

Importancia de la gestión de la calidad

Respecto a la importancia de la gestión de la calidad, West (2004) estableció que:

Para conseguirla, la organización debe valorar cada vez más a sus clientes. Para ello, todas las actividades y acciones de la organización deben, concentrarse en las señales del mercado así como en que la totalidad del personal que la conforma, debiendo trabajar en el marco del cumplimiento de los estándares definidos para la optimización y mejoramiento de los procesos y procedimientos (p. 85).

La mejor manera de satisfacer a los clientes es proporcionarles un servicio o producto de alta calidad, justo en el momento que lo necesita. Para conseguirlo se debe esquematizar el servicio o producto, tal manera que compense las necesidades del usuario, elaborándolo o brindándolo correctamente, efectuándolo todo a corto plazo y utilizando la menor cantidad de recursos.

Dimensiones de la gestión de calidad

Dimensión 1. Planeamiento

Acorde con Serna (2002), esta dimensión:

Se orienta al futuro y elabora las directrices para toda la organización, ofreciendo la capacidad de prever eventualidades y establecer las acciones necesarias para enfrentarse positivamente a ellos. Es esencial para un eficaz manejo de los procesos de mejora de la calidad. Los elementos clave que incluye son: análisis del entorno, misión de la calidad, establecimiento de la política de calidad, objetivos estratégicos de calidad y planes de acción de la calidad (p. 45).

Para Robinnns y Coulter (2014), el planeamiento: “Es la función administrativa para definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograrlos y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades laborales. La planificación requiere esfuerzo para lograr los objetivos específicos” (p. 220).

El propósito de los planes específicos radica precisamente en señalar como se lograrían los objetivos.

Chiavenato (2012), aseguró que:

Las organizaciones no trabajan de manera improvisada. Casi todo lo que hacen, lo tienen planeado con anticipación. Es la primera función de la gestión administrativa, porque sienta las bases para las demás. Asimismo, es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y qué se debe hacer para lograrlos (p.124).

Por ende, planificar es una estrategia general para alcanzar metas y desarrollar una jerarquía minuciosa de los planes que conlleven a integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para visualizar el trabajo por hacer y para que los miembros de la organización atiendan los aspectos más importantes.

Dimensión 2. Organización

Según Serna (2002), la organización conlleva a:

Alcanzar los objetivos de calidad fijados por la empresa, a través del desarrollo de un entorno de trabajo claro, con tareas y responsabilidades que contribuyan con una actividad eficaz y dirigir el comportamiento de las personas, grupos y departamentos para cumplir con los objetivos trazados (p. 47).

Para ello, los elementos claves que se incluyen son: asignación de tareas y responsabilidades, desarrollo consciente de la segmentación de la organización en unidades específicas autónomas, desarrollo de requerimientos jerárquicos para facilitar la comunicación y órdenes, delegación y esfuerzos de la comunicación.

Por otra parte, Robbins y Coulters (2014), la definen: “Como la función administrativa para disponer y estructurar el trabajo a fin de lograr los objetivos organizacionales; pues, se trata de un proceso muy importante durante el cual los gerentes diseñan una estructura organizacional” (p. 332).

Por lo tanto, se trata de un proceso por el cual se determina qué es lo que debe hacerse para lograr un objetivo establecido o planeado, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

Chiavenato (2012), la describió como:

El acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los elementos implicados en su administración, así como en establecer sus atribuciones y las relaciones entre ellos. En efecto, se trata de determinar las actividades específicas para alcanzar los objetivos planeados, agrupar las actividades en una estructura lógica y encargar las actividades a puestos y personas específicas (p.129).

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2007), se trata de: “Establecer una estructura deliberada de roles para ser desempeñadas por los miembros de una organización” (p. 27).

Por lo tanto, la organización consiste en coordinar y ensamblar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, necesarios para lograr las metas, en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto y agrupar tareas en unidades de trabajo.

Dimensión 3. Integración

Según Serna (2002), la define como: “La fuerza del trabajo que dispone los talentos favorables e incorpora, elige, promueve, evalúa, planifica la efectividad, eficiencia y eficacia de un trabajador” (p. 284).

Es decir, a través de un proceso colaborativo y participativo, permite la fácil adaptación de los nuevos empleados al grupo de trabajo.

Conforme con Gonzalo (2010), esta función consiste en:

Ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante: La identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, el reclutamiento, la selección, la contratación, el ascenso, la evaluación, la planeación de carreras, la compensación y capacitación o desarrollo de

candidatos nuevos o empleados, para que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas (p.12).

Integrar ambas funciones requiere enfoques y conocimientos que los administradores suelen pasar por alto, creyendo que “organizar” se reduce a instituir una estructura de funciones y prestan escasa atención a quienes llevarán a cabo dichas funciones.

Chiavenato (2012), formuló la unificación como fase de un proceso de formación. Sin embargo, integrar e identificar personal como una función gerencial, supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicios no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones y, por lo tanto prestan poca atención a cubrirlos.

Considerar a la integración de personal como una función, da mayor importancia al elemento humano en la selección, evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes.

En el área de integración de personal se ha desarrollado un importante conjunto de conocimiento y experiencias.

A menudo, los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad y no del departamento de recursos humanos. Es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquellos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado (p. 284).

Los resultados muestran que los administradores bien preparados crean un ambiente donde las personas, al trabajar en grupos, pueden lograr los objetivos de la empresa y, al mismo tiempo, lograr sus metas personales; en otras palabras, la integración del personal es una buena decisión.

Olmedo (2001), precisó que:

La integración del personal requiere una orientación de procedimiento abierto, que se realiza dentro de la empresa y a su vez ligado al ambiente externo. Por tanto, deben tomarse en cuenta los factores internos de una organización, como las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de compensaciones. Es evidente que sin compensaciones adecuadas es imposible atraer y conservar gerentes de calidad (p. 286).

Es necesario considerar que los procedimientos sean factibles para mejorar la atención de los trabajadores considerando algunos instrumentos y técnicas propios de la planeación y pronóstico de necesidades detallado de cada empleado en la que se considera su nivel de estudios.

Dimensión 4. Dirección

Para, Serna (2002), este concepto:

Hace hincapié en el término liderazgo, que es un intento de influir en las actividades de los seguidores, a través de un proceso de comunicación hacia la consecución de algún o algunos objetivos. La función dirección incluye los elementos clave que son: teorías de motivación, teorías de liderazgo, tipos de poder (p. 57).

La función de gestión de la calidad enfocada al personal, se refiere al recurso humano y lo define como el proceso de elaborar las medidas y actividades de la fuerza de trabajo para mejorar la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la organización. Los elementos clave que convergen en este proceso son: trabajo en equipo, orientación en todas las áreas y niveles de actividad de la organización, cultura organizacional, orientación multidisciplinaria, formación y desarrollo.

Al respecto, Robbins y Coulters (2014), explicaron que esta función: “Se trata de la relación interpersonal para conseguir que todos los involucrados en la organización contribuyan con el logro de sus objetivos” (p. 279).

Es por ello que los administradores deben de ser líderes eficaces. El liderazgo requiere de seguidores y los empleados siguen a quienes les ofrecen un medio de satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos. Por eso, resulta entendible que la dirección implique aspectos como la motivación, estilos y métodos de liderazgo y comunicación.

Dimensión 5. Control

Serna (2002), se refiere a este punto como:

Un proceso que se utiliza para garantizar la satisfacción de los objetivos, por medio de la información obtenida de la ejecución real del proceso; ya que, la información del proceso es comparada con los estándares esperados para la toma de decisiones en coherencia con el resultado de esta comparación (p. 57).

Los elementos clave que se incluyen en este proceso son: herramientas de la gestión de la calidad como diagramas de flujo, hojas de control, diagramas de causa-efecto, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, gráficos de control, diagramas de interrelación, diagramas de árbol, matriz de análisis de datos, entre otros.

Según Robbins y Coulter (2014), el control es:

Es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Todos los gerentes deben ejercer esta la función, incluso cuando el desempeño de sus unidades tenga el nivel planeado, ya que la única manera de determinar esta situación, es evaluando las actividades ejecutadas, comparándolas con el desempeño real respecto al estándar que se desea lograr (p. 266).

Por esa razón, el control resulta fundamental ya que sirve de guía de la actividad que se desarrolla hacia un fin determinado.

Por su parte, Chiavenato (2012) sostiene que:

La finalidad del control es asegurar que los resultados que han sido planeados, organizados y dirigidos se rijan estrictamente por los objetivos establecidos previamente. El control consta de cuatro fases: establecer los estándares, observar el desempeño, comparar el desempeño con el estándar y corregir para eliminar las variaciones o las desviaciones. En cuanto a su alcance, el control se presenta en tres niveles: estratégico, táctico y operacional (p. 135).

En tal sentido, el control consiste en comprobar o verificar si lo que se está ejecutando, garantiza el progreso de las actividades planificadas que conllevan a lograr el objetivo definido, con el mínimo de errores o, preferentemente, sin ellos.

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017?

Problemas específicos

Problema específico 1.

¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y el planeamiento en la Red 08 de Breña – 2017?

Problema específico 2.

¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y la organización en la Red 08 de Breña – 2017?

Problema específico 3.

¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y integración en la Red 08 de Breña – 2017?

Problema específico 4.

¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y la dirección en la Red 08 de Breña – 2017?

Problema específico 5.

¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y el control en la Red 08 de Breña – 2017?

1.5. Justificación del estudio

Justificación teórica

El presente trabajo de investigación permite conocer los problemas que atraviesan las instituciones educativas de la Red 08 del distrito de Breña, de la provincia de Lima-Perú. Además, servirá como instrumento para proyectar un plan estratégico que contribuya con la gestión administrativa, cimentada en los paradigmas de la planificación moderna. Asimismo, ahonda en el concepto de un plan estratégico, cuyos fundamentos podrán garantizar una buena gestión de calidad en las instituciones educativas que fueron materia de estudio.

Justificación práctica

La siguiente tesis, está dirigida a los agente de las Instituciones Educativas de la Red 08 del distrito de Breña, cuyas conclusiones evidenciarán la importancia de la planificación estratégica en la gestión administrativa para una correcta toma de decisiones que conlleven a satisfacer las necesidades de dichas instituciones educativas, mediante la ejecución de acciones, en coherencia con los objetivos y políticas del sistema de educación básica regular.

Justificación metodológica

Dada la realidad educativa en la que se desenvuelven las instituciones de la Red 08 del distrito de Breña, en donde no existe un trabajo de investigación previo relacionado con el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad, se ha desarrollado el siguiente estudio, cuyas conclusiones podrían brindar alternativas de solución ante los problemas presentados en dichas instituciones en temas de planificación estratégica, y gestión de la calidad, cuya implementación, podría beneficiar a la comunidad académica conformada por la mencionada Red.

Asimismo, con los resultados de la presente investigación, se pretende seguir un modelo de gestión basado en el diseño de un plan estratégico que construya con el mejoramiento del liderazgo e incremente la capacidad del talento humano, cuyas acciones redunden en un mejor servicio a la comunidad educativa. Esto, repercutirá en una mayor oferta educativa de calidad, convirtiendo la Red 08 del distrito de Breña en instituciones competitivas.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1.

Existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y el planeamiento en la Red 08 de Breña – 2017.

Hipótesis específica 2

Identificar la relación entre el planeamiento estratégico y la organización en la Red 08 de Breña – 2017.

Hipótesis específica 3.

Identificar la relación entre el planeamiento estratégico y integración en la Red 08 de Breña – 2017.

Hipótesis específico 4.

Identificar la relación entre el planeamiento estratégico y la dirección en la Red 08 de Breña – 2017.-

Hipótesis específico 5.

Establecer la relación entre el planeamiento estratégico y el control en la Red 08 de Breña – 2017.

1.7. Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1.

Identificar la relación entre el planeamiento estratégico y el planeamiento en la Red 08 de Breña – 2017.

Objetivo específico 2.

Identificar la relación entre el planeamiento estratégico y la organización en la Red 08 de Breña – 2017.

Objetivo específico 3.

Identificar la relación entre el planeamiento estratégico y integración en la Red 08 de Breña – 2017.

Objetivo específico 4.

Identificar la relación entre el planeamiento estratégico y la dirección en la Red 08 de Breña – 2017.

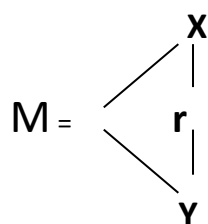
Objetivo específico 5.

Establecer la relación entre el planeamiento estratégico y el control en la Red 08 de Breña – 2017.

II. Método

2.1. Diseño de investigación

Este trabajo investigativo corresponde al diseño no experimental, de nivel correlacional. Respecto el diseño no experimental, de corte transversal, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 149) señalaron: “La investigación de tipo no experimental, se realiza sin manipular de manera deliberadamente las variables y solo se observan los fenómenos en su contexto natural para su respectivo análisis”. Del mismo modo, los autores indicaron: “Los diseños de investigación transversales, recopilan datos en un único momento y en un tiempo determinado” (p. 154). En ese contexto, el diseño de la presente investigación se establece de la siguiente manera:



Dónde:

- M : Muestra de Estudio
- X : Planeamiento estratégico
- Y : Gestión de la calidad
- r : Correlación

Método

En el siguiente trabajo investigativo, se aplicó el método hipotético-deductivo, el cual permite contrastar las hipótesis a través de un diseño estructurado. En ese sentido, Cegarra (2012), refiere que el método: “formula las hipótesis sobre las posibles soluciones al problema planteado y comprueba los datos disponibles y su concordancia” (p. 82)-

Enfoque de la investigación

El siguiente estudio tiene un enfoque cuantitativo. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación cuantitativa: “recopila datos para probar hipótesis, basándose en la medición numérica y el análisis estadístico, con el propósito de establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías” (p. 4).

Tipo de estudio

El tipo de investigación para este trabajo es de estudio básico. Al respecto, se tiene que Tamayo (2010), sostiene que: “La denominación de investigación pura, teórica o dogmática, parte de una idea de marco teórico cuyo propósito es plantear nuevas teorías o variar las existentes para incrementar los conocimientos científicos, sin contrastarlo con ningún aspecto referido práctico” (p. 8).

Por otro lado, respecto a la clasificación por finalidad del presente trabajo de investigación, es sustantivo. Al respecto Sánchez y Reyes (2015) precisaron:

La investigación sustantiva como aquella que trata de responder los problemas teóricos o sustantivos y que a su vez está orientada a describir, explicar, predecir o traducir la realidad, con lo cual va en búsqueda de principios y leyes generales que permiten organizar una teoría científica. (p. 45).

2.2. Variables, operacionalización

Definición conceptual de la variable

Son características o conceptos que son susceptibles de ser observables medibles y cuantificables.

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 119) se trata de definiciones de diccionarios o de libros especializados y cuando describen la esencia o las

características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales. Es decir definir la variable diciendo ¿qué es? Esta definición permite al investigador tener una idea plena de lo que es conceptualmente la variable que representa al hecho que se investiga.

Variable 1. Planeamiento estratégico

Al respecto, Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), lo definen como un: “Proceso gerencial por el cual se desarrolla y mantiene una dirección estratégica alineada a las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (p. 45).

Variable 2. Gestión de calidad

En este aspecto, Serna (2002) señala que: “La gestión de calidad es la que está ligada a la manera en que los hombres realizan sus actividades, vinculadas con la forma en que se elabora un producto o se brinda un servicio” (p. 23).

Operacionalización de variable

Tabla 1

Operacionalización del planeamiento estratégico

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
Análisis de entorno externo	Exploración	1,2,3,4,5,6	Escala Likert: 5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Inadecuado 16 - 29	Inadecuado 42 - 61
	Monitoreo	7,8,9,10		Adecuado 30 - 44	
	Evaluación	11,12,13,14		Muy adecuado 45 - 60	
Organización interna	Misión	15,,16,17		Inadecuado 16 - 26	Adecuado 62 - 82
	Visión	18,19,20		Adecuado 27 - 37	Muy adecuado 83 - 104
	Objetivo	21,22,23		Muy adecuado 38 - 49	
	FODA	24,25,26,27,28			

Tabla 2

Operacionalización de la gestión de calidad

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
Planeamiento	Orden de las actividades que realiza	1,2		Inadecuado 4 - 8	
	Secuencia en las actividades que realiza	3		Adecuado 9 - 13	
	Registro de plazos de metas	4		Muy adecuado 14 - 20	
Organización	Existencia del manual de organización y funciones.	5,6		Inadecuado 5 - 8	
	Existencia de un plan de supervisión educativa	7,8		Adecuado 9 - 13	
	Supervisión al docente en aula en forma permanente	9		Muy adecuado 14 - 19	
Integración	Realización de reclutamiento y selección de personal	10, 11		Inadecuado 6 - 9	Inadecuado 35 - 54
	Realización de capacitación de personal.	12	Escala Likert: 5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Adecuado 10 - 14	Adecuado 55 - 75
	Realización de control de la productividad	13		Muy adecuado 15 - 20	Muy adecuado 76 - 97
	Cumplimiento con el plan del PEI	14		Inadecuado 6 - 9	
		15, 16		Adecuado 10 - 14	
Dirección	Toma de decisiones			Muy adecuado 15 - 20	
Control	Existencia de un registro de actividades a realizarse	17, 18		Inadecuado 5 - 8	
	Supervisión de las actividades del personal a su cargo	19		Adecuado 9 - 13	
	Evaluación de las actividades del personal a su cargo.	20		Muy adecuado 14 - 19	

2.3. Población y muestra**Población**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), “La población es el conjunto de casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Para ello, debe tomarse en cuenta sus características de contenido, de lugar y de tiempo” (p. 174).

Partiendo esta premisa, la población considerada en la presente investigación estuvo conformada por 500 docentes.

Tabla 3

Cantidad de los docentes de la Red 08 de Breña.

N°	Institución Educativa	Nivel	Ubicación	Cantidad de docentes (2016)
1	Mariano Melgar	Secundaria	Breña	85
2	Micaela Bastidas	Secundaria	Breña	50
3	Mariano Melgar	Primaria	Breña	34
4	1017 Señor De Los Milagros	Primaria	Breña	30
5	San Judas Tadeo	Inicial	Breña	10
6	Inmaculada Concepción	Inicial	Breña	12
7	Noé Zevallos Ortega	Secundaria	Breña	60
8	Noé Zevallos Ortega	Primaria	Breña	30
9	Salesiano	Privada Parroquial	Breña	40
10	María De La Providencia	Secundaria	Breña	45
11	María De La Providencia	Primaria	Breña	40
12	María De La Providencia	Inicial	Breña	4
13	Luz Casanova	Secundaria	Breña	40
14	Luz Casanova	Primaria	Breña	20
Total				500

Fuente: Escale

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

N = 500
 Z = 1.96
 P = 0.5
 Q = 0.5
 d = 0.05

$$n = 217.491734$$

Muestra

Considerando que, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 175), definen a la muestra como “la esencia de un subgrupo de la población”. En el presente estudio, la muestra estuvo constituida por 217 docentes de la Red 08 de Breña – 2017.

Tabla 4

Cantidad de los docentes de la Red 08 de Breña.

N°	Institución Educativa	Nivel	Ubicación	Cantidad de docentes (2016)	Muestra estratificada
1	Mariano Melgar	Secundaria	Breña	85 x 0,43	37
2	Micaela Bastidas	Secundaria	Breña	50 x 0,43	22
3	Mariano Melgar	Primaria	Breña	34 x 0,43	15
4	1017 Señor De Los Milagros	Primaria	Breña	30 x 0,43	13
5	San Judas Tadeo	Inicial	Breña	10 x 0,43	4
6	Inmaculada Concepción	Inicial	Breña	12 x 0,43	5
7	Noé Zevallos Ortega	Secundaria	Breña	60 x 0,43	26
8	Noé Zevallos Ortega	Primaria	Breña	30 x 0,43	16
9	Salesiano	Privada Parroquial	Breña	40 x 0,43	17
10	María De La Providencia	Secundaria	Breña	45 x 0,43	19
11	María De La Providencia	Primaria	Breña	40 x 0,43	17
12	María De La Providencia	Inicial	Breña	4 x 0, 43	2
13	Luz Casanova	Secundaria	Breña	40 x 0,43	17
14	Luz Casanova	Primaria	Breña	20 x 0, 43	7
Total				500	217

Muestreo. Probabilística estratificado

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica

La técnica utilizada en la presente investigación es una encuesta, la cual está basada en “preguntas dirigidas a un número considerable de personas, mediante cuestionarios, a través de las cuales se formulan preguntas de manera personal, por vía telefónica o correo, para indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, etc. de una comunidad determinada”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Instrumento

El instrumento utilizado en este estudio es el cuestionario. Según Sánchez y Reyes (2006, p. 151), los cuestionarios “constituyen un documento o formato escrito de preguntas diversas, relacionadas con los objetivos del estudio”.

Ficha técnica de variable planeamiento estratégico

Nombre:	Encuesta de planeamiento estratégico.
Autor:	Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), adaptado por José Trasmonte.
Procedencia:	Lima- Perú, 2016.
Objetivo:	Medir la percepción del Planeamiento Estratégico.
Administración:	Individual, colectivo
Duración:	Aproximadamente de 15 a 20 minutos.
Estructura:	La encuesta consta de 28 ítems.
Nivel de escala calificación:	Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre.

Ficha técnica de variable gestión de calidad

Nombre:	Encuesta de la gestión de calidad.
Autor:	Serna (2002), adaptado por José Trasmonte
Procedencia:	Lima- Perú, 2016
Objetivo:	Medir la percepción de la gestión de calidad
Administración:	Individual, colectivo
Duración:	Aproximadamente de 14 a 20 minutos.
Estructura:	La encuesta consta de 20 ítems.
Nivel de escala calificación:	Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez

Es “el grado que tiene un instrumento para medir la variable que se pretende estudiar” (Hernández, et al 2014, p.201).

Para hallar el grado de validez del instrumento utilizado en esta investigación, se realizó la técnica de “juicio de expertos”, la cual consiste en someter a juicio el instrumento de medición que se pretende emplear para la recopilación de datos ante tres o más expertos. Si el instrumento cumple con tres condiciones: pertinencia, relevancia y claridad, el experto firma un certificado de validez, indicando que “Hay Suficiencia”.

En este estudio, los expertos a los que se recurrió, analizaron el instrumento empleado, basándose en las tres condiciones mencionados.

Tabla 5 *Validación de juicio de expertos*

Nº	Experto	Aplicable
Experto 1.	Destra Salinas Fortunato	Aplicable
Experto 2.	Jaramillo Ostos Dennis	Aplicable
Experto 3.	Cerafín Urbano Virginia	Aplicable

Los expertos han emitido el certificado de validez de contenido de los instrumentos que miden el planeamiento estratégico y calidad de la gestión, los cuales que pueden verificar en la sección anexos.

Confiabilidad

El grado de confiabilidad del instrumento utilizado en la presente investigación, se halló mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “La confiabilidad de un instrumento de medición, se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual se aplica repetidamente al mismo sujeto, produciendo los mismos resultados” (p.210).

Para Hogan (2004), la escala de valores que establece el grado de confiabilidad del instrumento, se determina por los siguientes valores:

Tabla 6

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

En este sentido, los resultados obtenidos para hallar el grado de confiabilidad del instrumento utilizado en esta investigación, son los siguientes:

Tabla 7

Estadística de fiabilidad del planeamiento estratégico

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0. 911	28

Tabla 8

Estadística de fiabilidad de la gestión de calidad

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.937	20

Por lo tanto, se puede verificar que el nivel de confiabilidad del instrumento utilizado en esta investigación, es alta.

2.5. Métodos de análisis de datos

Consiste en recolectar los datos en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta. “Esta fase se presenta luego de la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Para ello, se procede a analizar los datos y responder a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46).

Para la contrastar las hipótesis, se debe tener en cuenta los siguientes criterios: (a) Formulación de las hipótesis nula o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) Determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) Selección del estadístico de prueba, (d) Estimación del p-valor y (e) Toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, para elegir la estadística de prueba, se debe considerar los siguientes aspectos: (a) Objetivo de la investigación, (b) Diseño de la investigación, (c) Variable de la investigación y (d) Escala de medición.

2.6. Aspectos éticos

Los datos que se precisan en esta investigación, corresponden al grupo que fueron sujetos de estudio. Los resultados obtenidos luego de la aplicación de instrumento validado, fueron procesados de forma adecuada sin modificaciones.

Para la recopilación de datos, se contó con la debida autorización de los directores de las instituciones educativas, correspondientes a la Red 08 de Breña. Para tal efecto, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) no hubo prejuizgamiento.

III. Resultados

3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 9

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable el planeamiento estratégico en la Red 08 de Breña – 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	81	37.3%
Adecuado	72	33.2%
Muy adecuado	64	29.5%
Total	217	100%

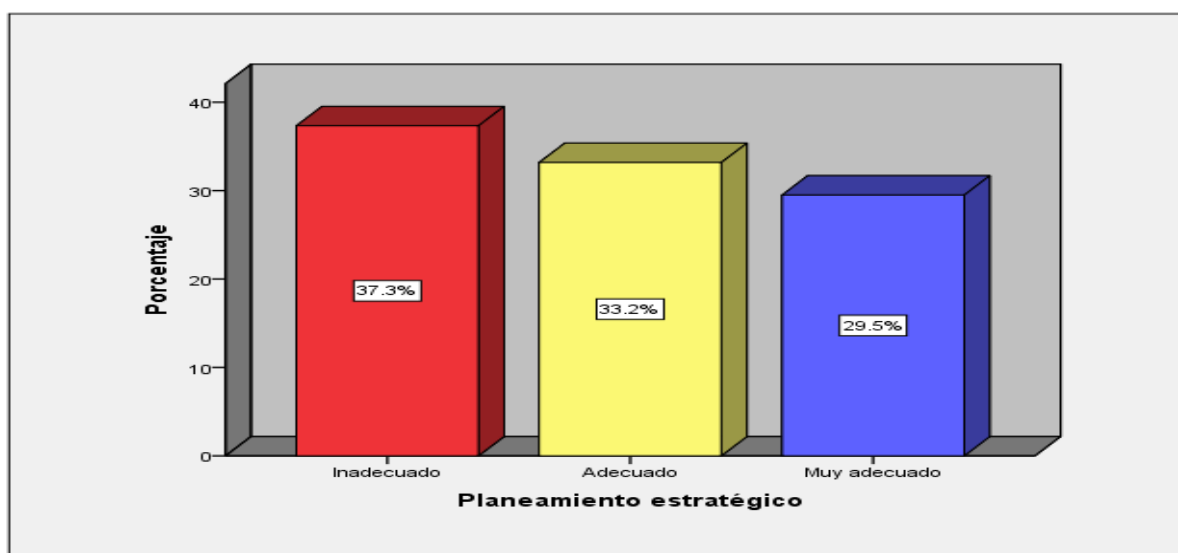


Figura 1. Percepción de la variable planeamiento estratégico.

Con respecto a la variable planeamiento estratégico en la Red 08 de Breña – 2017, se observó que el 37.3% de los docentes manifiestan que el planeamiento estratégico es inadecuado, el 33.2% de los docentes indican que el planeamiento estratégico es adecuado y el 29.5% señalan que el planeamiento estratégico es muy adecuado. Es decir los directivos no cumplen con las actividades de explorar, monitorear, pronosticar y evaluar.

Tabla 10

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión análisis de entorno externo en la Red 08 de Breña – 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	79	36.4%
Adecuado	73	33.6%
Muy adecuado	65	30%
Total	217	100%

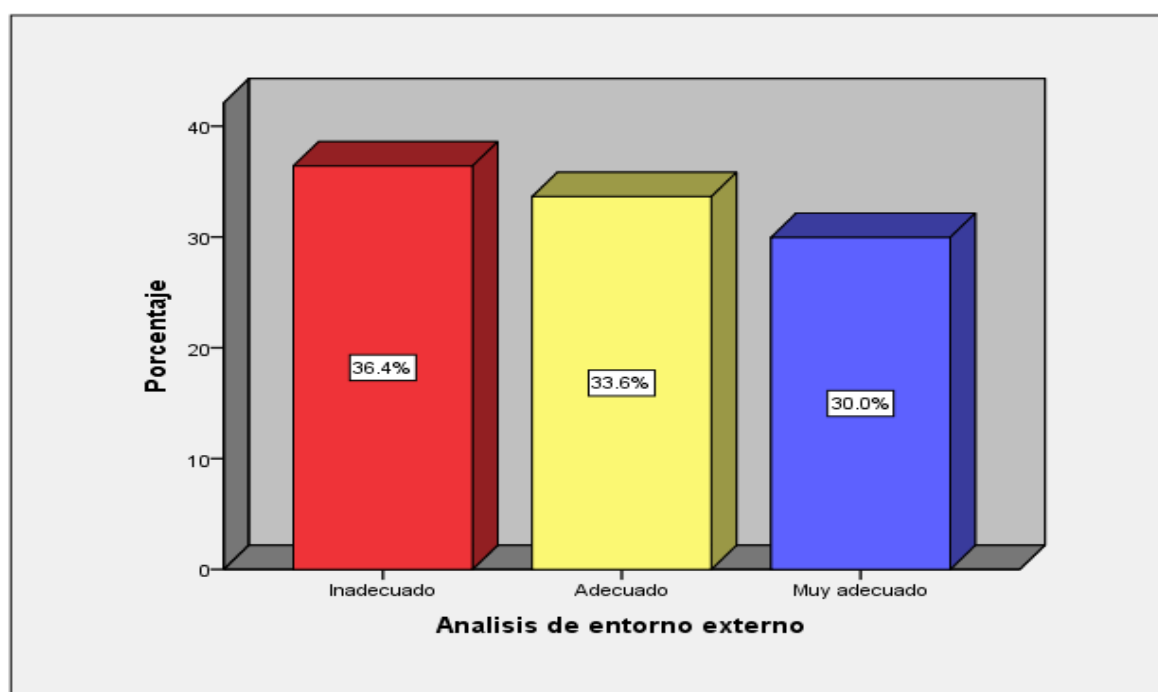


Figura 2. Percepción de la dimensión análisis de entorno externo.

Con respecto a la dimensión análisis de entorno externo en la Red 08 de Breña – 2017, se observó que el 36.4% de los docentes manifiestan que el análisis de entorno externo es inadecuado, el 33.6% de los docentes indican que el análisis de entorno externo es adecuado y el 30% señalan que el análisis de entorno externo es muy adecuado. Es decir los directivos no cumplen desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización.

Tabla 11

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión organización interna en la Red 08 de Breña – 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	50	23.0
Adecuado	85	39.2
Muy adecuado	82	37.8
Total	217	100.0

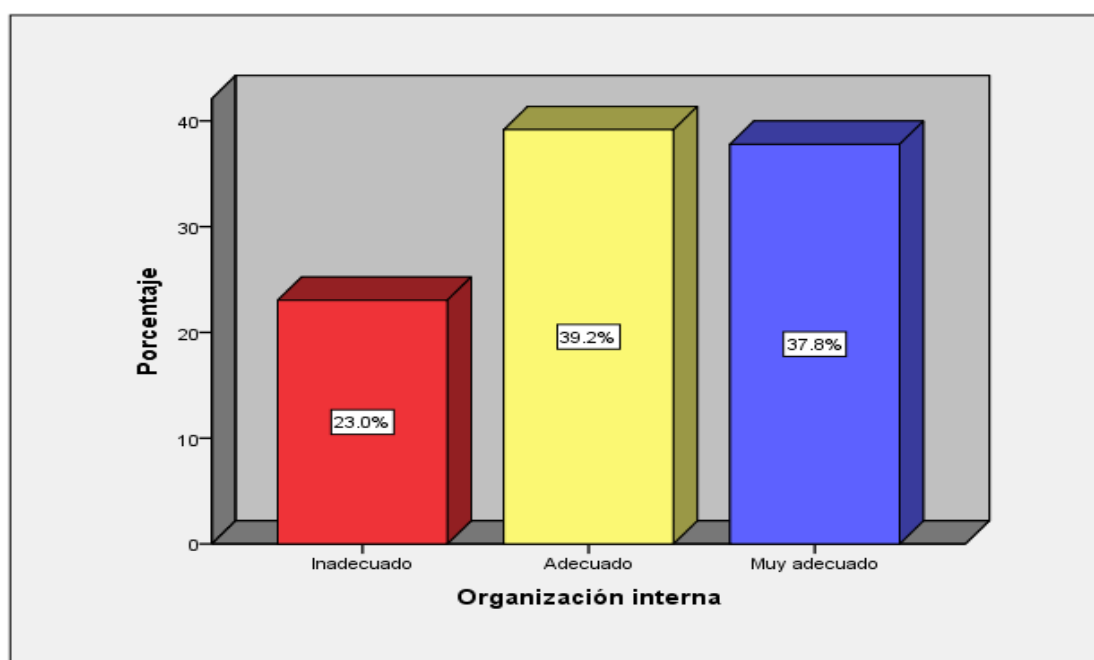


Figura 3. Percepción de la dimensión organización interna.

Con respecto a la dimensión de organización interna en la Red 08 de Breña – 2017, se percibió que el 39.2% de los docentes manifiestan que la organización interna es adecuado, el 37.8% de los docentes indican que la organización interna es muy adecuado y el 23% de los docentes manifiestan que la organización interna es inadecuado. Es decir en la mayoría cumplen con las actividades de evaluar basándose a las capacidades de la institución educativa.

Tabla 12

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	50	23%
Adecuado	113	52.1%
Muy adecuado	54	24.9%
Total	217	100%

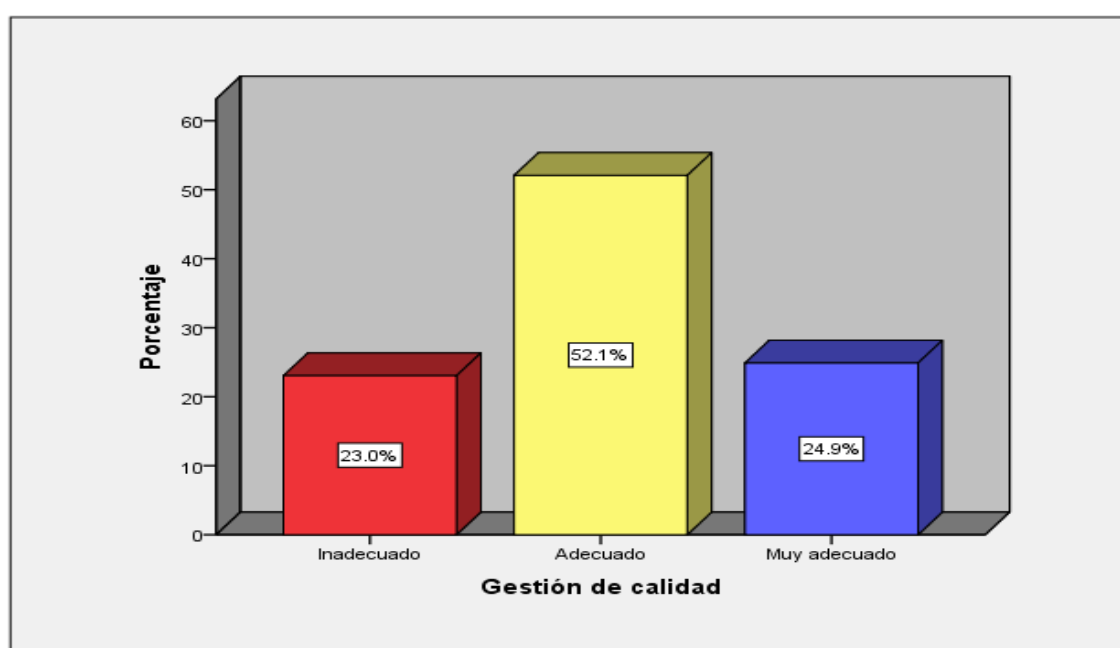


Figura 4. Percepción de la variable gestión de calidad.

Con respecto a la variable gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017, se apreció que el 52.1% de los docentes manifiestan que la gestión de calidad es adecuado, el 24.9% de los docentes indican que la gestión de calidad es muy adecuado y el 23% de los docentes señalan que la gestión de calidad es inadecuado. Es decir los directivos en su mayoría cumplen de organizar, planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión.

Tabla 13

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión de planeamiento en la Red 08 de Breña – 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	35	16.1%
Adecuado	79	36.4%
Muy adecuado	103	47.5%
Total	217	100%

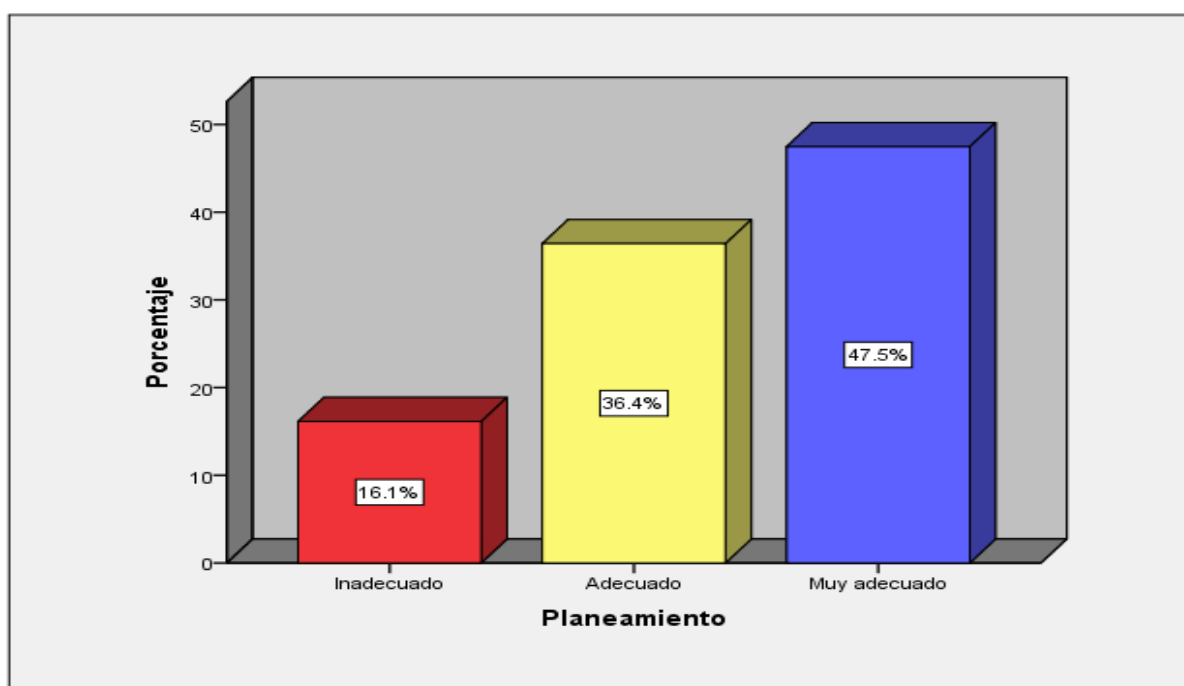


Figura 5. Percepción de la dimensión planeamiento.

Con respecto a la dimensión de planeamiento en la Red 08 de Breña – 2017, se apreció que el 47.5% de los docentes manifiestan que la planificación es muy adecuado, el 36.4% de los docentes manifiestan que la planificación es adecuado y el 16.1% de los docentes mencionan que la planificación es inadecuado. Es decir que los directivos, exigen que los docentes realicen cualquier actividad de una manera planificada para no tener problemas.

Tabla 14

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión organización en la Red 08 de Breña – 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	50	23%
Adecuado	94	43.3%
Muy adecuado	73	33.6%
Total	217	100%

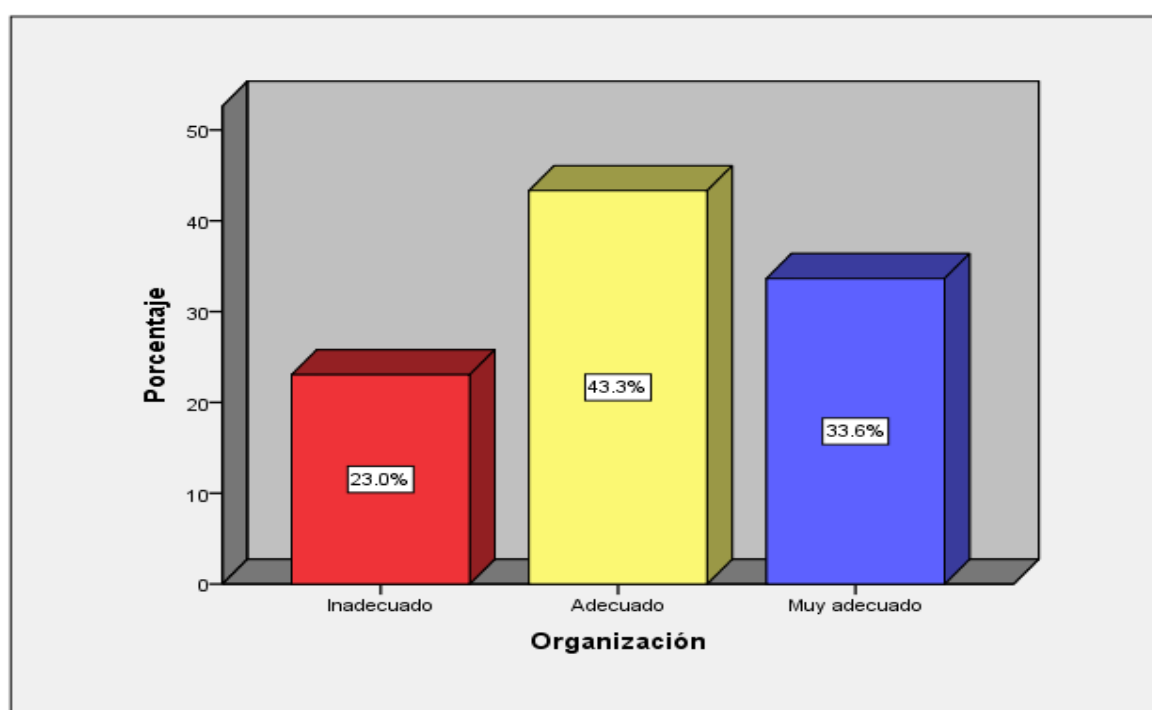


Figura 6. Percepción de la dimensión organización.

Con respecto a la dimensión de organización en la Red 08 de Breña – 2017, se apreció que el 43.3% de los docentes revelan que la organización es adecuada, el 33.6% de los docentes declaran que la organización es muy adecuado y el 23.3% de los docentes mencionan que la organización es inadecuado.

Tabla 15

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión integración en la Red 08 de Breña – 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	8	3.7%
Adecuado	132	60.8%
Muy adecuado	77	35.5%
Total	217	100%

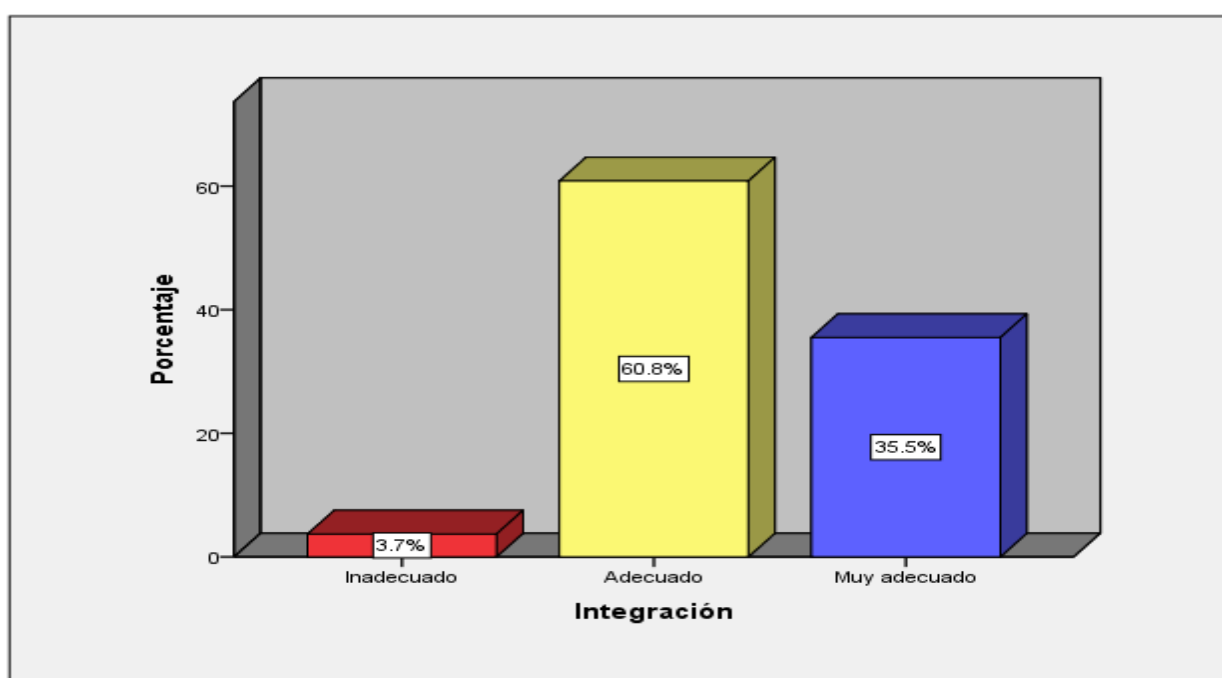


Figura 7. Percepción de la dimensión integración.

Con respecto a la dimensión de integración en la Red 08 de Breña – 2017, se apreció que el 60.8% de los docentes revelan que la integración es adecuada, el 35.5% de los docentes declaran que la integración es muy adecuado y el 3.7% de los docentes mencionan que la integración es inadecuado.

Tabla 16

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión dirección en la Red 08 de Breña – 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	43	19.8%
Adecuado	79	36.4%
Muy adecuado	95	43.8%
Total	217	100%

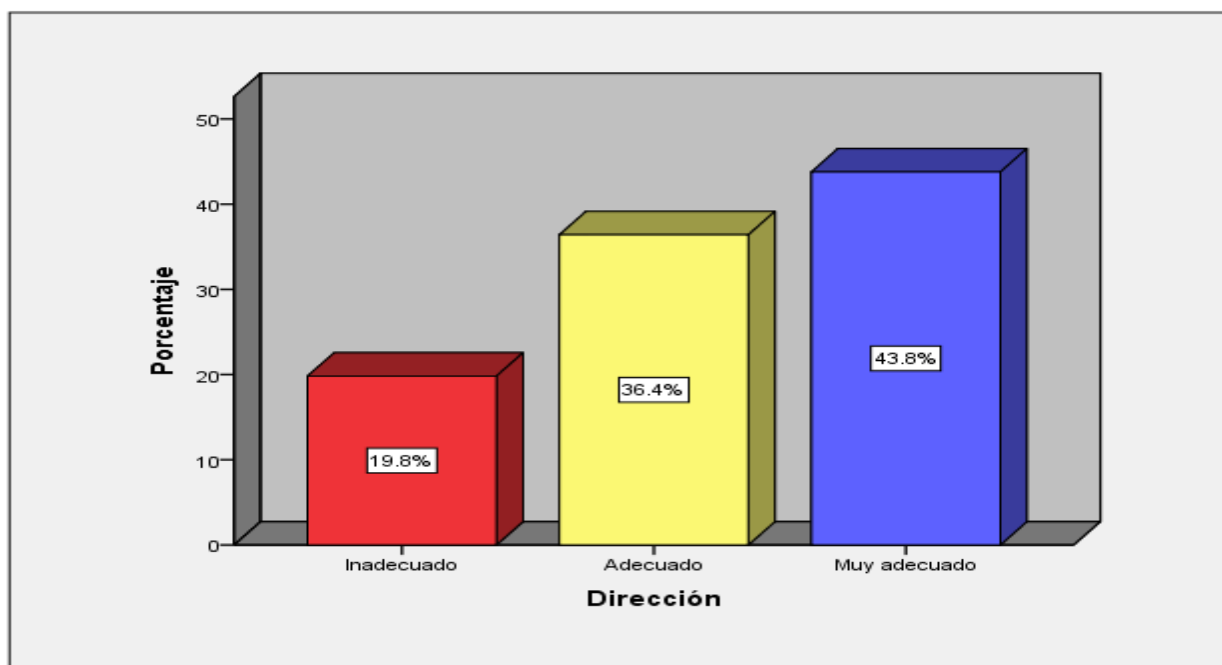


Figura 8. Percepción de la dimensión dirección.

Con respecto a la dimensión dirección en la Red 08 de Breña – 2017, se apreció que el 43.8% de los docentes revelan que la dirección es muy adecuada, el 36.4% de los docentes declaran que la dirección es adecuado y el 19.8% de los docentes mencionan que la dirección es inadecuado.

Tabla 17

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión control en la Red 08 de Breña – 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	30	13.8
Adecuado	99	45.6
Muy adecuado	88	40.6
Total	217	100.0

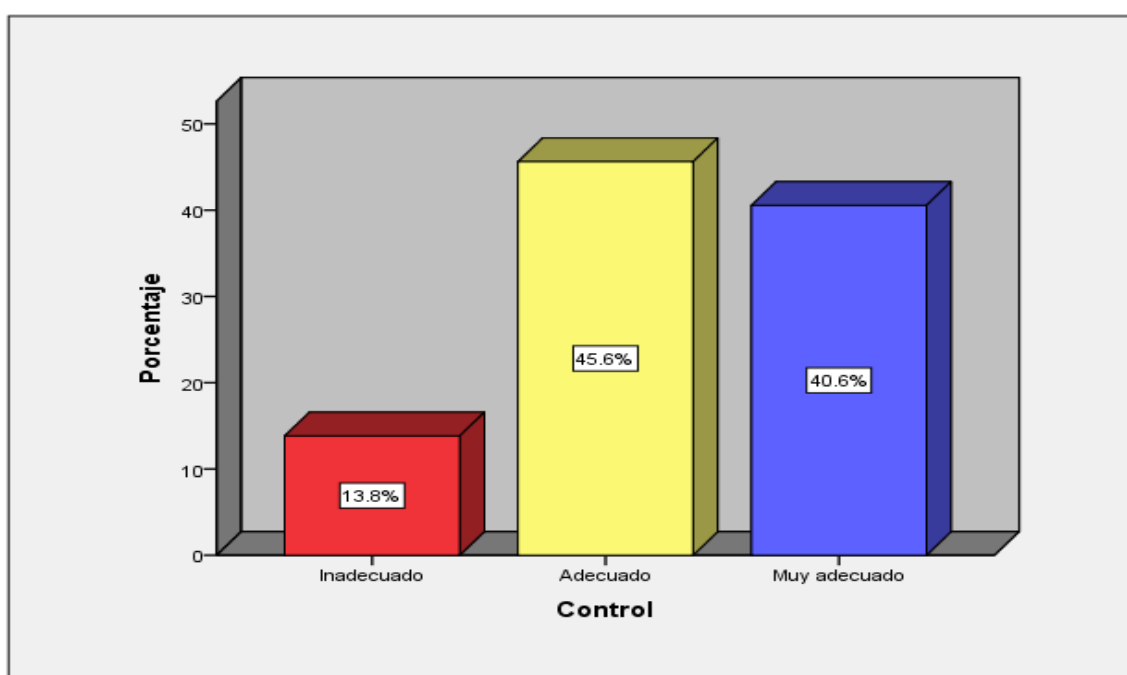


Figura 9. Percepción de la dimensión control.

Con respecto a la dimensión control en la Red 08 de Breña – 2017, se apreció que el 45.6% de los docentes revelan que el control es adecuado, el 40.6% de los docentes declaran que el control es muy adecuado y el 13.8% de los docentes mencionan que el control es inadecuado.

Tabla 18

Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov entre el planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Planeamiento estratégico	.130	217	.000
Gestión de calidad	.097	217	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se observa que el resultado obtenido en la prueba de normalidad, nos da un nivel de significación asintótica superior a 0.000; para la primera variable 0.000 y la segunda variable 0.000, en ambos casos menor que 0,05; lo que obliga procesar la prueba de hipótesis mediante el uso de los estadígrafos no paramétricos; es decir, mediante el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

H₀: No existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

H_a: Existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

Tabla 19

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

		Planeamiento estratégico	Gestión de calidad
Rho de Spearman	Planeamiento estratégico	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.803**
		N	.000
	Gestión de calidad	Coeficiente de correlación	217
		Sig. (bilateral)	217
		N	.803**
		Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	.803**

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.803$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

Hipótesis específica 1

H_0 : No existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

H_a : Existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

Tabla 20

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el planeamiento estratégico y el planeamiento en la Red 08 de Breña – 2017.

		Planeamiento estratégico	
Rho de Spearman	Planeamiento estratégico	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.780**
		N	.000
			217
	Planeamiento	Coeficiente de correlación	.780**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	.000
			217

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.780$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y el planeamiento en la Red 08 de Breña – 2017.

Hipótesis específica 2

H_0 : No existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la organización en la Red 08 de Breña – 2017.

H_a : Existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la organización en la Red 08 de Breña – 2017.

Tabla 21

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el planeamiento estratégico y la organización en la Red 08 de Breña – 2017.

		Planeamiento estratégico	Organización
Rho de Spearman	Planeamiento estratégico	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.799**
		N	.000
	Organización	Coeficiente de correlación	217
		Sig. (bilateral)	217
		N	.000

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.799$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la organización en la Red 08 de Breña – 2017.

Hipótesis específica 3

H_0 : No existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la integración en la Red 08 de Breña – 2017.

H_a : Existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la integración en la Red 08 de Breña – 2017.

Tabla 22

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el planeamiento estratégico y la integración en la Red 08 de Breña – 2017.

		Planeamiento estratégico	Integración
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.660**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	217	217
	Coeficiente de correlación	.660**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	217	217

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.660$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la integración en la Red 08 de Breña – 2017.

Hipótesis específica 4

H_0 : No existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la dirección en la Red 08 de Breña – 2017.

H_a : Existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la dirección en la Red 08 de Breña – 2017.

Tabla 23

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el planeamiento estratégico y la dirección en la Red 08 de Breña – 2017.

		Planeamiento estratégico	Dirección
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.584**
	Planeamiento estratégico Sig. (bilateral)	.	.000
	N	217	217
	Coeficiente de correlación	.584**	1.000
	Dirección Sig. (bilateral)	.000	.
	N	217	217

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.584$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la dirección en la Red 08 de Breña – 2017.

Hipótesis específica 5

H_0 : No existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y el control en la Red 08 de Breña – 2017.

H_a : Existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y el control en la Red 08 de Breña – 2017.

Tabla 24

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el planeamiento estratégico y el control en la Red 08 de Breña – 2017.

		Planeamiento estratégico	Control
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.752**
	Planeamiento estratégico Sig. (bilateral)	.	.000
	N	217	217
	Coeficiente de correlación	.752**	1.000
	Control Sig. (bilateral)	.000	.
	N	217	217

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.752$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y el control en la Red 08 de Breña – 2017.

IV. Discusión

Para el presente estudio se ha realizado un análisis estadístico de carácter descriptivo y correlacional entre el planeamiento estratégico y la gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017. En primer lugar, el referido análisis se llevó a cabo con la intención de determinar el nivel de estimaciones predominantes respecto de cada una de las variables de estudio. En segundo lugar, se detectó el grado de asociación entre el planeamiento estratégico y las dimensiones consideradas para la gestión de la calidad.

Respecto a la hipótesis general planteada, se halla una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017, en cuyo análisis de correlación se determinó la existencia de una relación con un valor $r = 0.803$ entre las variables: planeamiento estratégico y gestión de la calidad. Este grado de correlación establece que la vinculación entre las variables es directa positiva, con un nivel de correlación alta. La significancia de $\text{Sig.} = 0,000$ muestra que es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa. Por lo tanto, se estima que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017. Cabe mencionar que, se ha encontrado un alto porcentaje de estudios que se asocian de forma directa y positiva entre la variable planeamiento estratégico y la variable gestión de la calidad y por otro lado se han encontrado escasamente investigaciones que señalan lo contrario, es decir una relación indirecta, que en la subjetividad, no cumpliendo con los lineamientos y metas trazadas en la organización.

En ese sentido, Torres (2014), en su investigación a nivel internacional de postgrado, elaborada en la Universidad de Barcelona, titulada: Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México, la cual tuvo como objetivo principal documentar los procesos de planeación estratégica para el desarrollo académico de una estructura departamental universitaria y el esquema metodológico; de enfoque cualitativo, basado en la fenomenología; cuyos instrumentos utilizados fueron la encuesta y la entrevista; empleando una metodología que busca la contextualización, usando estudios de casos, aplicando un método hipotético

deductivo a una muestra de 84 docentes; cantidad correspondiente al 80.7 % docentes; con la finalidad de medir los fenómenos sociales que intervienen en la utilización de técnicas estadísticas descriptivas de frecuencia. Al respecto, se tuvo un resultado aproximado de 54 % del personal académico participa en los procesos de investigación. Este personal se concentra en 24 proyectos de investigación. De los 21 laboratorios que pertenecen al Departamento, 14 se encuentran involucrados en actividades de investigación con proyectos activos; es decir, el 67 % de estos procesos usan tecnologías, técnicas, procedimientos y equipos de laboratorio. Esta investigación guarda cierta semejanza con los resultados establecidos en este estudio. Si bien es cierto que el diseño asumido por Torres es de enfoque cualitativo, las herramientas de gestión tienen por finalidad utilizar las mismas estrategias. En ese sentido, el planeamiento estratégico y el desarrollo organizacional en la institución educativa mencionada líneas arriba, propuesto por la investigadora, permitió realizar importantes esfuerzos, a través de la definición de políticas, criterios y prioridades, para apoyar la constitución y desarrollo de grupos de investigación. Esta integración incluye el esfuerzo por superar las formas y los procedimientos de organización de las áreas de investigación mediante el reconocimiento del liderazgo académico de investigadores en los procesos de formación de recursos humanos y del trabajo colectivo, que a su vez conduzca a la excelencia en los resultados, conforme a los propios objetivos institucionales.

Para Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), el planeamiento estratégico se trata de un “proceso gerencial para asumir y responsabilizarse de una dirección estratégica, a fin de organizar las metas y recursos de la institución con sus oportunidades” (p. 45).

También se ha tomado en cuenta el estudio realizado por Ramírez (2015), cuyo objetivo fue establecer la relación existente entre el planeamiento estratégico y la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Chorrillos-Lima, 2013. De dicho estudio, se tuvo como resultado una alta confiabilidad con un valor de 0,9182, determinándose una relación directa significativa. Es preciso mencionar que se obtuvo un coeficiente de *Spearman*

(0.863), hallando la correlación directa significativa, correspondiente a un nivel inferencial bueno. De esta manera se puede comprobar la relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la calidad de gestión en las instituciones públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2013.

De los resultados pertenecientes a la hipótesis específica 1, se halló el coeficiente de correlación estadísticamente significativo entre el planeamiento estratégico y el planeamiento en la Red 08 de Breña – 2017, con un valor de 0.780; determinándose una correlación positiva alta. A su vez, se halló una correlación a nivel de la población, con un valor de $p < 0.05$. Al respecto, existe una similitud con la teoría de Velásquez (2012), cuyos resultados de su estudio muestran la relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la calidad del servicio educativo de las Instituciones Públicas Secundarias del distrito Imperial–Cañete.

En ese contexto, se ha analizado otra investigación que ha servido de guía, a partir de la cual se ha planteado una premisa de hipótesis, en contraste con lo señalado por Canton (2015), en cuya investigación a nivel internacional de postgrado, titulada: Los Procesos en Gestión de Calidad, un ejemplo en un Centro Educativo, desarrollada en la Universidad de Barcelona, la cual tuvo por objetivo incluir contenidos referidos al cuidado y conservación del medioambiente. Del referido análisis, se ha hallado similitud con los resultados obtenidos en este estudio, en el cual se ha establecido que el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el planeamiento estratégico y el planeamiento en la Red 08 de Breña – 2017, se tiene un valor 0.780; por lo tanto, se puede establecer una relación positiva alta. A su vez, se encontró una correlación a nivel de la población, con un resultado de $p < 0.05$.

De lo anterior, se tiene la teoría de Serna (2002), quien estableció directrices a toda la organización, para demostrar su capacidad para afrontar a futuras eventualidades, estableciendo líneas de acción necesarias para enfrentarlas, mediante un eficaz manejo de los procesos de mejora de la calidad. Para tal finalidad, se debe considerar: el análisis del entorno, misión de la calidad,

establecimiento de la política de calidad, objetivos estratégicos de calidad y planes de acción de la calidad.

Por otro lado, se tienen los resultados correspondientes a la hipótesis específica 2, los cuales establecen el coeficiente de correlación estadísticamente significativo entre el planeamiento estratégico y la organización en la Red 08 de Breña – 2017, con un valor de 0.799; lo que representa una correlación alta. A su vez, se halló una correlación significativa a nivel de la población, con un resultado de $p < 0.05$. En ese sentido, se ha tenido en cuenta los resultados de la investigación elaborado por Areche (2013), correspondientes a su tesis “La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio ‘María Auxiliadora’ de Huamanga-Ayacucho, 2011”; la cual tuvo como objetivo determinar la asociación entre la gestión institucional y la calidad de servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia. En este estudio, se obtuvo como resultado la relación significativa entre la calidad del servicio educativo y la organización de la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011. Con un 95 % de confianza, se rechaza la hipótesis nula ($p\text{-valor}=0.00 < \alpha = 0.05$). Esta relación es positiva y alta según el coeficiente gamma (77.4%, $p\text{-valor}=0.000 < \alpha = 0.05$).

En ese contexto, la teoría de Serna (2002) establece que las empresas deben alcanzar los objetivos que se hayan trazado, mediante la ejecución de tareas establecidas, determinando niveles de responsabilidades que contribuyan con la eficacia de la organización, enfocando el comportamiento de las personas, grupos y departamentos para el cumplimiento de los referidos objetivos.

Además, se tienen los resultados correspondientes a la hipótesis específica 3, mediante los cuales se establece la existencia de una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la integración en la Red 08 de Breña – 2017, con un valor de con un valor de 0.660. Por consiguiente, se trata de una correlación positiva moderada. A su vez, existe una correlación a nivel de la población con un resultado de $p < 0.05$. En esa misma línea, Ibarra (2012), en su trabajo

investigativo Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011, tuvo como resultados a nivel de la dimensión: integración, un valor de $X = 10.05 > 2X_t = 9.94$, hallándose una relación positiva moderada. El referido análisis, se basó en la teoría de Serna (2002), quien señaló: “La fuerza del trabajo, dispone los talentos favorables e incorpora, elige, promueve, evalúa, planifica la efectividad, eficiencia y eficacia de un trabajador” (p. 284).

Por otro lado, de los resultados correspondientes a la hipótesis específica 4, se estableció que el coeficiente de correlación estadísticamente significativo entre el planeamiento estratégico y la dirección en la Red 08 de Breña – 2017, con un valor de 0.584. Por consiguiente, se trata de una correlación positiva moderada. A su vez, existe una correlación a nivel de la población, con un valor de $p < 0.05$. Al respecto, se halló una coincidencia con la hipótesis de Tarazona (2011), quien encontró una relación significativa entre las dimensiones de la variable " X " (visión y misión; diagnóstico situacional y objetivos y acciones estratégicas) con las dimensiones de la variable " Y " (satisfacción respecto al cumplimiento de necesidades, clima laboral y capacitación y perfeccionamiento). En ese contexto, la teoría de Serna (2002) hace referencia a la función dirección, haciendo hincapié en el liderazgo, factor que influye sobre las actividades de los colaboradores a través de un proceso de comunicación, que conllevan al cumplimiento de algún o algunos objetivos organizacionales. En este proceso, se incluyen los elementos: teorías de motivación, teorías de liderazgo, tipos de poder.

En tanto a los resultados de la hipótesis específica 5, se obtuvo el coeficiente de correlación estadísticamente significativo entre el planeamiento estratégico y el control en la Red 08 de Breña – 2017, con un valor de 0.752. Por consiguiente, se trata de una correlación positiva alta. A su vez, se halló una correlación a nivel de la población, con un valor de $p < 0.05$. Al respecto, se estableció una semejanza con la hipótesis de Peña (2013), en su tesis Planificación estratégica del Supervisor educativo y praxis pedagógica en Instituciones de Educación Básica primaria, la cual tuvo como objetivo

caracterizar los procesos (indicador: control) de la planificación estratégica del supervisor educativo en instituciones educativas básicas primarias del municipio escolar Maracaibo N° 6, obteniendo como resultados que un 72.2 % correspondiente a la frecuencia relativa del indicador control de la Dimensión procesos (control) personal directivo; además se tuvo un 59.03 % a nivel de Docentes y en el mismo indicador, determinándose el grado de importancia que ejerce el indicador control sobre los procesos, la comparación de resultados, aplicación de acciones correctivas y todos aquellos aspectos relacionados con la optimización durante la planificación estratégica. Esta teoría concuerda con el estudio de Serna (2002), quien indicó que: El control es un proceso mediante el cual se pretende asegurar el cumplimiento de los objetivos, cuyos resultados son comparados con los estándares plateados, con la finalidad de repercutir en toma de decisiones.

Finalmente, se puede afirmar que todas las investigaciones, tanto internacionales como nacionales, consideradas en este trabajo, tomando como punto de partida los enfoques cualitativos y cuantitativos, guardan una correlación directa positiva con las variables estudiadas. Sin embargo, la metodología FODA, como herramienta del planeamiento estratégico, podría resultar subjetiva. En ese ámbito, es preciso señalar que existe otra metodología conocida como FODA científico, elaborada por el profesor Vogel; así también otras herramientas de gestión tales como el *balance scorecard*, aplicadas por diferentes gerentes y altos directivos, cuyos resultados obtenidos, han sido eficientes con relación a la gestión empresarial. Estos elementos y su debida implementación, abren un abanico de posibilidades a ser materia de estudios en futuras investigaciones.

V. Conclusiones

- Primera: Se estableció el coeficiente de correlación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017, con un valor de 0.803; por lo tanto, es una correlación positiva alta; a su vez, se halló una correlación a nivel de la población con un valor de $p < 0.05$.
- Segunda: Se estableció el coeficiente de correlación significativa entre el planeamiento estratégico y el planeamiento en la Red 08 de Breña – 2017, con un valor de 0.780; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez se halló una correlación a nivel de la población con un valor de $p < 0.05$.
- Tercera: Se estableció el coeficiente de correlación significativa entre el planeamiento estratégico y la organización en la Red 08 de Breña – 2017, con un valor de 0.799; por lo tanto es una correlación alta; a su vez se halló una correlación a nivel de la población con un valor de $p < 0.05$.
- Cuarta: Se estableció el coeficiente de correlación significativa entre el planeamiento estratégico y la integración en la Red 08 de Breña – 2017, con un valor de 0.660; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez se halló una correlación a nivel de la población, teniendo $p < 0.05$.
- Quinta: Se estableció el coeficiente de correlación significativa entre el planeamiento estratégico y la dirección en la Red 08 de Breña – 2017, con un valor de 0.584; por lo tanto es una correlación positiva moderada; a su vez se halló una correlación a nivel de la población, con un valor de $p < 0.05$.
- Sexta: Se estableció el coeficiente de correlación significativa entre el planeamiento estratégico y el control en la Red 08 de Breña – 2017, con valor de 0.752; en consecuencia es una correlación positiva alta; a

su vez se halló una correlación a nivel de la población con un valor de $p < 0.05$.

VI. Recomendaciones

- Primera.** Las autoridades de las Instituciones Educativas de la Red 08 de Breña, deben elaborar su Plan Estratégico, en el cual se establezcan las políticas y lineamientos institucionales, considerando el desarrollo de actividades y tareas que conlleven al aseguramiento de la calidad en todos los procesos que desarrollen. Es preciso enfatizar que el plan estratégico debe estar elaborado con la colaboración y participación de todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Segunda.** Toda la comunidad educativa debe conocer las políticas institucionales, a fin de alcanzar los objetivos trazados en el Plan Estratégico, mediante el cumplimiento de actividades y tareas específicas, incluyendo medidas correctivas y de contingencia orientados a un proceso de mejoramiento continuo que contribuya con el aseguramiento de la calidad.
- Tercera.** En términos de desarrollo académico, es sustancial la participación de los docentes durante la toma de decisiones con relación a superar los niveles de competitividad de los estudiantes, así como en la construcción del conocimiento a través de los procesos de enseñanza-aprendizaje, enfocados al avance organizacional, considerando mecanismos de motivación.
- Cuarta.** Es necesario formular estrategias de desarrollo académico, tomando en cuenta los resultados de un análisis FODA, así como la apreciación de la comunidad educativa respecto de la dinámica institucional, cuyas metas y acciones que se propongan para el mejoramiento continuo, contemplen elementos como comunicación efectiva, organización-coordinación del trabajo y articulación de procesos, que impacten directamente sobre el desarrollo organizacional.
- Quinta.** Para el aseguramiento de la calidad, se recomienda articular todos los procesos que se realicen en las Instituciones Educativas de la

Red 08 de Breña, con la condición de que las actividades y tareas programadas sean evaluables y medibles, cuyos resultados tengan un impacto en las Instituciones que componen esta Red.

Sexta. Es necesario realizar el seguimiento y evaluación periódica de los procesos que se realicen en las Instituciones Educativas de la Red 08 de Breña, con el propósito de cumplir los objetivos trazados e indicadores planteados en el Plan Estratégico.

VII. Referencias

- Aguirre, H. (2014). *Planeación estratégica y productividad laboral” estudio realizado en hotel del campo, Quetzaltenango* (tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Aranda, J. S., & Salgado, E. S. (2005). El diseño curricular y la planeación estratégica. *Innovación Educativa*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1794/179421475003.pdf>
- Areche, H. (2013). *La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio María Auxiliadora’ de Huamanga-Ayacucho* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Perú.
- Asociación Española para la Calidad (AEC) (2002). *Herramientas para la calidad. Madrid, AEC*. Recuperado de: <https://goo.gl/TxyKCw>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2006). *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias*. Recuperado de <https://goo.gl/2Yms4T>
- Bazán, J. (2016). *Administración estratégica. Enfoque en la generación de valor*. Lima, Perú: Macro EIRL.
- Cantón, F. (2015). *Los Procesos En Gestión De Calidad. Un Ejemplo En Un Centro Educativo, desarrollada en la Universidad de Barcelona* (tesis de maestría). Universidad de Barcelona, España.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Carrión, M. (2013). *Planeación estratégica para la empresa comercial “Fervaz” de la ciudad de Loja periodos: 2012 – 2016* (tesis de maestría). Universidad Nacional Loja, Ecuador.
- Cervantes, L. (2016). *Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en la Institución Educativa Ciudad de Tunja, desarrollada en la Universidad Tecnológica de Bolívar en Colombia* (tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera edición. Colombia: Editorial: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chininin, V. (2011). Planificación estratégica educativa. [Unidad de videoconferencias]. Recuperado de: <https://goo.gl/RiFXMa>
- Corredor, J. (1997). *La Planificación Estratégica*. Valencia, Venezuela.
- Evans, J. R. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. México: International Thomson Editores.
- Feigenbaum, A. V. (2005). *Control Total de la Calidad*. México: CECSA.
- Francesc Solé Parellada, X. A. (2011). De la burocracia profesional a la tecnópolis: los desafíos estratégicos de la gestión universitaria. *Revista de Educación*, 17-42.
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Garnier, L. (2000). *Función de Coordinación de Planes y Políticas*. Santiago (Chile): Instituto Latinoamericano para la Planificación Económica y Social (ILPES).
- Gonzalo (2010). Cómo Influye la Satisfacción Laboral sobre el Desempeño: Caso empresa de Retail. *Revista Theoria, Ciencia, Arte y Humanidades*, 19(2), 21-36.
- Gutiérrez, J. (2004). La Ambientalización de centros educativos como factor de calidad de la gestión de organizaciones. *Simposium 5: La Ambientalización de los centros educativos*. Ecoescuelas y ecouniversidades. Presentación Iller Congreso Andaluz de Educación Ambiental, Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. [16]

- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. Novena Edición, México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hitt, M. Ireland, D. y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica, Competitividad y Globalización: Conceptos y Caos*. México: Cengage Learning.
- Ibarra, A. (2012). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de la calidad*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración*. México: Mac Graw Hill.
- Leiva, J. (2012). *Pensamiento y Práctica de la Planificación en América Latina*. Santiago, Chile: Instituto Latinoamericano para la Planificación Económica y Social (ILPES) (Serie de Gestión Pública).
- Lira, L. (2006). *Revalorización de la Planificación del Desarrollo*. Santiago, Chile: Instituto Latinoamericano para la Planificación Económica y Social (ILPES) (Serie de Gestión Pública).
- Llarena T., R. y Fernández, A. (2010). *Panorámica y Perspectivas de la Planeación Educativa*. México: UNAM.
- Mandujano, F. (2015). *Lineamientos para el Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad Total* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Munch, G. (2005). *Fundamentos de Administración*. Quinta Edición, México: Editorial Trillas.

- Muñoz-Repiso, M., y Murillo, F (julio 2001). Un Balance Provisional sobre la Calidad en Educación. Eficacia Escolar y Mejora de la Escuela. *Revista Organización y Gestión Educativa*, 39(4), 3-9. Recuperado de <https://goo.gl/2A6CJ1>
- Navarro, M. y Llandó, D (2014) *La gestión Escolar: Una aproximación a su estudio*. Recuperado de <https://goo.gl/oxTDjS>
- Olmedo, R. (2009). La modernización contraproducente de la administración pública municipal, *Revista de Administración Pública*. XLV (2), 280-320.
- Peña, H. (2013). *Planificación Estratégica del Supervisor Educativo y Praxis Pedagógica en Instituciones de Educación Básica Primaria* (tesis de maestría). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Polo, R. (2014). *Diseño del plan estratégico 2013-2016 para la constructora Rodriguez* (tesis de maestría). Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Sangolqui, Ecuador.
- Ramírez, M. (2015). *El Planeamiento Estratégico y su Relación con la Calidad de Gestión en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primario de Chorrillos-Lima, 2013* (tesis doctoral). Universidad San Martín de Porras, Lima, Perú.
- Ramírez, V. (2012). *Modelo De Gestión Estratégico y su Aplicación al Proyecto Educativo Institucional En El Instituto Tecnológico De Música San Lorenzo, De La Parroquia Rural San Lorenzo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar* (tesis de maestría). Universidad Estatal de Bolívar, Guanujo, Ecuador.
- Robbins, P y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, (2011). *Planificación y Dirección Estratégica* (tesis en maestría). Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Sangolqui, Ecuador.
- Sánchez C, y Reyes, C. (2006). *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.

- Serna, H (2002). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología*. Sexta Edición. Santafé, Bogotá, Colombia: 3R Editores LTSA.
- Tarazona, E. (2011). *El Planeamiento Estratégico y el Nivel de Satisfacción Laboral de los Docentes en las Instituciones Educativas del Distrito de Puente Piedra*.
- Torres, E. (2014). *Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México* (tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.
- UNESCO (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas, *Unidad de Capacitación en Gestión del Ministerio de Educación. Primera edición*. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Velasco, J. (2000). *La participación de los profesores en la gestión de calidad en educación*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra S.A.
- Velásquez, L. (2012). *Planeamiento estratégico y la calidad de servicio educativo en las instituciones educativas públicas, secundaria de Imperial – Cañete. 2009*” (tesis de maestría). Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- West M. (2004). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(2002), 355-387.

Anexos

Anexo A

Artículo Científico



**Planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña –
2017.**

Br. José Guillermo Trasmonte Pinday

Escuela de Postgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

Resumen

La presente investigación titulada: Planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017, cuyo como objetivo general fue determinar la relación entre el planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017. El tipo de investigación según su finalidad es sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. Se consideró una población de 500 docentes, una muestra de 217 docentes de la Red 08 de Breña – 2017 y el tipo de muestreo fue probabilística estratificado. La técnica empleada para recolectar información fue una encuesta y los instrumentos de tipo cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach que demuestra una alta confiabilidad. Con respecto a la variable planeamiento estratégico en la Red 08 de Breña – 2017, se observó que el 37.3% de los docentes manifiestan un nivel inadecuado y la gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017, se apreció que el 52.1% de los docentes manifiestan un nivel adecuado. Se llegó a la conclusión que el planeamiento estratégico tiene una relación positiva según (Rho de Spearman = 0,830) y significativa (Pvalor = 0.000 menor que 0.05) lo que indica una correlación positiva alta entre la gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

Palabras claves: Planeamiento estratégico, gestión de calidad y docentes.

Abstract

This research entitled: strategic planning and management of the quality in the Breña network 08 - 2017, which as general objective was to determine the relationship between strategic planning and management of the quality in the Breña network 08 - 2017. The type of research according to their purpose is substantive the descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. Considered a population of 500 teachers, a sample of 217 teachers of the Breña network 08 - 2017 and the type of sampling was stratified probability. The technique employed to collect information was a survey and the instruments type questionnaires that were properly validated through expert opinions and determining its reliability through the statistical Cronbach's showing a high reliability. With respect to the variable strategic planning in the Breña network 08 - 2017, was observed than the 37.3% of teachers express an inappropriate level and quality in the Breña 08 network management - 2017, it is appreciated that the 52.1% of teachers demonstrate an adequate level. The conclusion was reached that strategic planning has a positive according to (Rho Spearman = 0,830) and significant relationship (Pvalor = 0.000 less than 0.05) indicating a high positive correlation between quality management in the Breña network 08 - 2017.

Key words: strategic planning, quality management and teachers.

Introducción

En nuestro país, el planeamiento estratégico está basado en el diseño de nuevas estrategias que busca lograr propósitos y alcanzar metas, las cuales se establecen en la misión y visión de las instituciones educativas. Sin embargo, para lograr la gestión de calidad se debe tener en cuenta los recursos de las instituciones y, a la vez, motivar a los integrantes de la comunidad educativa. Considerando que planificar es importante en la gestión educativa moderna, se debe tener en cuenta el conocimiento, el compromiso y la creatividad para el tratamiento del problema que se aborda para elaborar un planeamiento estratégico de manera responsable que responda a las exigencias aplicadas a las instituciones educativas. En ese contexto, el nivel de gestión de la calidad de las instituciones educativas de La Red 08 del distrito de Breña, provincia de Lima, resulta vinculante con el problema planteado en esta investigación. Es así que,

desde una perspectiva interna, se observa la falta de compromiso, carencia de recursos, integración y motivación; mientras que desde el enfoque externo, se necesita del apoyo por parte del Estado para el cumplimiento de los propósitos institucionales. Además, se tiene que la acción de supervisión y monitoreo de la gestión de la calidad debe contar con el apoyo de especialistas para llevar a cabo una buena organización y dirección que permita mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, es necesaria una adecuada administración de los recursos económicos generados por la propia institución, con la finalidad de optimizar la ejecución de los planes de mejora continua que pudieran proponerse.

Antecedentes del problema

Ramírez (2015) en su investigación *El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2013*, para optar Grado Académico de Doctor en educación por la Universidad San Martín de Porras, Lima-Perú, tuvo como principal objetivo establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Calidad de gestión en las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del distrito de Chorrillos-Lima, 2013. La investigación fue de tipo cuantitativo y se utilizó el diseño correlacional. A través del muestreo no probabilístico, se seleccionó como muestra a 94 docentes y 17 administrativos de cuatro instituciones, a quienes se les aplicó un cuestionario sobre el planeamiento estratégico para medir las dimensiones: misión, visión, objetivos, estrategias, metas y FODA; considerando, además, las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica y académica, gestión de convivencia a los estudiantes y la gestión administrativa y financiera. Este instrumento constó de 26 ítems y ha sido validado mediante juicio de expertos cuyo resultado tuvo una alta confiabilidad de 0,9182. Con los resultados se comprobó que existe una relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la calidad de gestión de acuerdo al coeficiente de *Spearman*.

Mandujano (2015), en la tesis *Lineamientos para el diseño de un sistema de gestión de calidad total*, cuyo objetivo principal fue determinar la existencia de los lineamientos para el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en los centros de educación superior. La investigación fue de tipo sustantiva con un diseño no experimental de corte transversal. Se tuvo una población censal

conformada por 125 estudiantes. Se utilizó una técnica de encuesta y el instrumento fue de tipo cuestionario. En la parte descriptiva, se obtuvo un nivel adecuado de ambas variables y se determinó que el lineamiento de un sistema de gestión de la calidad permite integrar significativamente los esfuerzos en materia de implantación, desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los servicios en la Facultad de Ingeniería.

Cervantes (2016) en su trabajo de investigación a nivel de post grado, titulada: *Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en la Institución Educativa Ciudad de Tunja, desarrollada en la Universidad Tecnológica de Bolívar en Colombia*; tuvo como objetivo diseñar un sistema de gestión de calidad aplicada en la Institución Educativa Ciudad De Tunja, adecuada a las normativas vigentes en aspectos educativos, en cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008. El estudio es de tipo descriptivo, no experimental con enfoque cuantitativo. Para la muestra, se consideró un total de 487 estudiantes y se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral del personal docente e investigador y entrevista semiestructurada, Se tuvo como resultados que el 18 % está totalmente de acuerdo, el 69 % están de acuerdo, lo que arroja un total del 87 % de satisfacción en general, solo el 10 % de este segmento manifiesta desacuerdo y el 2 % está en total desacuerdo frente a algunos procesos institucionales. Luego de diseñar el Sistema de Gestión de Calidad de Institución Educativa Ciudad de Tunja, se pudo comprobar la pertinencia de implementar un sistema de gestión de calidad bajo los criterios de la Normativa legal vigente y la Norma ISO 9001: 2008, las cuales que permite mejorar los procesos en términos de servicio educativo, en coherencia con los objetivos institucionales, enfocados a satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

Revisión de literatura

Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) definió como un proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. En ese contexto, se entiende que en la administración estratégica debe enfocar el objetivo institucional con la finalidad de tomar decisiones para el cumplimiento de los propósitos. La importancia del planeamiento estratégico se enmarca dentro del proceso de la proyección de la política educativa, sirviendo de herramienta para

una adecuada retribución de los recursos al vincular los objetivos de corto y mediano plazo.

Serna (2002), se estableció que la gestión de calidad siempre estuvo vinculada con la manera en que los hombres realizan diversas actividades; la forma en que elaboran un producto y la manera en que se brinda algún servicio. Es con la revolución industrial cuando la forma de gestionar las actividades comienza a tener mayor relevancia, explicado fundamentalmente por las posibilidades de producir riqueza que ello significaba. En el marco de esa explicación, la calidad educativa, se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura.

Gutiérrez (2005), la gestión de la calidad: Está en manos de cada miembro de la empresa, impulsada por parte de la dirección, con el objetivo de obtener la calidad requerida por el cliente al mínimo costo posible. La gestión del sistema de calidad se demuestra cuando la organización es capaz de suministrar un producto o servicio que, de manera consistente, cumpla con los requerimientos de los clientes y las reglamentaciones correspondientes, a fin de lograr su satisfacción mediante la aplicación efectiva del sistema, incluyendo la prevención de inconformidades y procesos de mejora continua (p.34).

Problema

¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017?

Objetivo

Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

Método

El tipo de investigación según su finalidad es sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. Se consideró una población de 500 docentes, una muestra de 217 docentes de la Red 08 de Breña – 2017 y el tipo de muestreo fue probabilística estratificado. La técnica empleada para recolectar información fue una encuesta y los instrumentos de tipo cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando

su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach que demuestra una alta confiabilidad.

Resultados

Tabla 9

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable el planeamiento estratégico en la Red 08 de Breña – 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	81	37.3%
	Adecuado	72	33.2%
	Muy adecuado	64	29.5%
	Total	217	100%

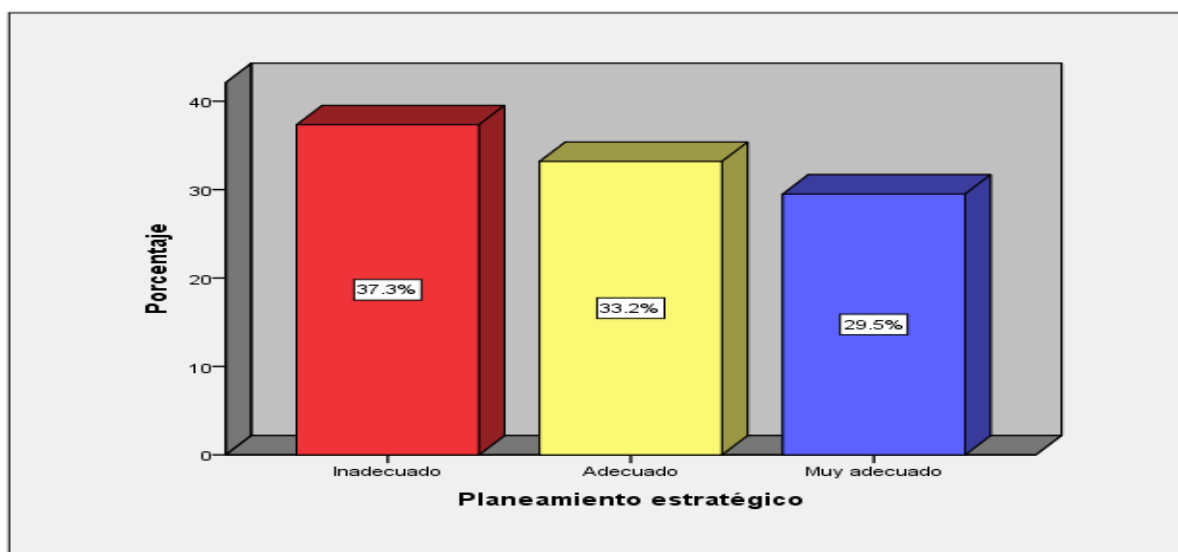


Figura 10. Percepción de la variable planeamiento estratégico.

Con respecto a la variable planeamiento estratégico en la Red 08 de Breña – 2017, se observó que el 37.3% de los docentes manifiestan que el planeamiento estratégico es inadecuado, el 33.2% de los docentes indican que el planeamiento estratégico es adecuado y el 29.5% señalan que el planeamiento estratégico es muy adecuado. Es decir los directivos no cumplen con las actividades de explorar, monitorear, pronosticar y evaluar.

Tabla 12

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	50	23%
	Adecuado	113	52.1%
	Muy adecuado	54	24.9%
	Total	217	100%

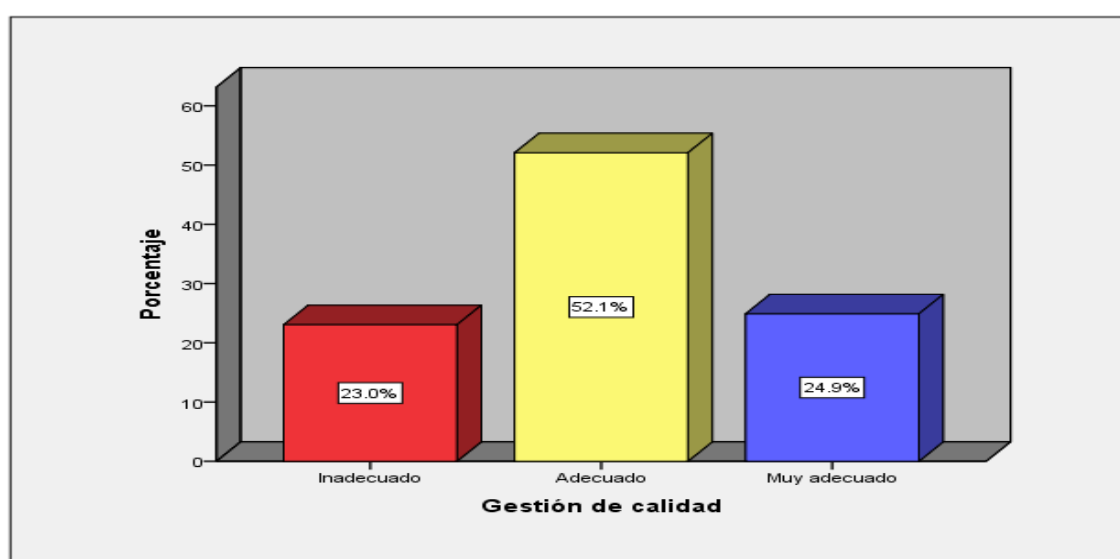


Figura 11. Percepción de la variable gestión de calidad.

Con respecto a la variable gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017, se apreció que el 52.1% de los docentes manifiestan que la gestión de calidad es adecuado, el 24.9% de los docentes indican que la gestión de calidad es muy adecuado y el 23% de los docentes señalan que la gestión de calidad es inadecuado. Es decir los directivos en su mayoría cumplen de organizar, planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión.

Discusión

En la presente investigación, se tuvo que el coeficiente de correlación estadísticamente significativo entre el planeamiento estratégico y la gestión de calidad en la Red 08 de Breña – 2017, teniendo el valor de 0.803. En consecuencia, se trata de una correlación positiva alta. Al mismo tiempo, existe una correlación a nivel de la población, puesto que $p < 0.05$.

Además, se halló una coincidencia con Ibarra (2012), ya que los resultados obtenidos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar las hipótesis investigadas pues se ha encontrado que el cálculo del chi cuadrado tiene un valor de $2 X = 5.45 < 2 X t = 9.49$. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación; es decir, el planteamiento estratégico mejora la calidad en la IE Kumamoto N° 3092. Puente Piedra. Región Lima 2011.

Conforme con la teoría de Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), en la cual definen que el: “Proceso gerencial para desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (p. 45). En este sentido, la administración estratégica se refiere a la formulación, implementación y evaluación estratégica, mientras que el planeamiento estratégico se refiere solo a la formulación estratégica.

Referencias

- Cervantes, L. (2016). *Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en la Institución Educativa Ciudad de Tunja, desarrollada en la Universidad Tecnológica de Bolívar en Colombia*.
- Hitt, M. Ireland, D. y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica, competitividad y globalización: conceptos y caos*. México: Cengage Learning.
- Mandujano, F. (2015). *Lineamientos para el diseño de un sistema de gestión de calidad total (Tesis de maestría): Universidad César Vallejo. Lima Perú*.
- Ramírez, M. (2015). *El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2013*, (Tesis de Doctor en educación). Universidad San Martín de Porras, Lima-Perú.

Serna, H (2002). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología*. Sexta Edición. Santafé de Bogotá: 3R Editores LTSA.

Anexo B

Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en las instituciones de la red 08 – Breña distrito de provincia de Lima

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES E INDICADORES			METODOLOGÍA
			DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	EXISTE una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	Entorno externo	Exploración	1,2,3	El tipo de investigación básico. Investigación cuantitativa. Nivel descriptivo. Investigación de corte transversal, correlacional
				Monitoreo	4,5,6	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Identificar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	EXISTE una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	La organización interna.	Evaluación	7,8,9	$M = \frac{V_1}{I} \times V_2$
				Misión	10,11	
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	EXISTE una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	La organización interna.	Visión	12,13,14	$M = \frac{V_1}{I} \times V_2$
				Objetivo	15,16	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Identificar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	EXISTE una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	La organización interna.	Foda	17,18	$M = \frac{V_1}{I} \times V_2$
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE B: GESTIÓN DE LA CALIDAD			POBLACIÓN - MUESTRA
			DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	EXISTE una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	Planeamiento	Orden de las actividades que realiza	1,2	Población 500 docentes
				Secuencia en las actividades que realiza	3	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Identificar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	EXISTE una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	Organización	Registro de plazos de metas	4	Muestra 217
				Existencia del manual de organización y funciones.	5,6	
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	EXISTE una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	Integración	Existencia de un plan de supervisión educativa	7,8	Muestra 217
				Supervisión al docente en aula en forma permanente	9	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Identificar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	EXISTE una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	Integración	Realización de reclutamiento y selección de personal	10, 11	Muestra 217
				Realización de capacitación de personal.	12	
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	EXISTE una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	Dirección	Realización de control de la productividad	13	Muestra 217
				Cumplimiento con el plan del PEI	14	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Identificar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	EXISTE una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	Control	Toma de decisiones	15	Muestra 217
				Existencia de un registro de actividades a realizarse	16, 17	
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	EXISTE una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la Red 08 de Breña, distrito de provincia de Lima.	Control	Supervisión de las actividades del personal a su cargo	18	Muestra 217
				Evaluación de la actividades del personal a su cargo.	19	

Anexo C
Certificación de Validez

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: Análisis de entorno externo							
1	En la institución educativa la planificación de actividades extracurriculares están orientadas a fortalecer las relaciones con la comunidad.	/		/		/		
2	La institución educativa se caracteriza por adaptarse a los cambios y necesidades que requiere la comunidad.	/		/		/		
3	Los directivos exploran la realidad y problemática de la comunidad educativa. Reflexiona sobre los riesgos y oportunidades de su decisión.	/		/		/		
4	Los directivos se caracterizan por evaluar los riesgos y oportunidades de cada una de las decisiones que toman.	/		/		/		
5	En mi institución educativa se actúa de manera apropiada ante las distintas situaciones que se presentan en la gestión de la escuela.	/		/		/		
6	Los directivos de la institución se encargan de monitorear el correcto desarrollo del personal, con el propósito de brindar una buena imagen a la comunidad.	/		/		/		
7	Los directivos como representantes de la institución educativa prestan especial atención a las sugerencias y reclamos de los usuarios.	/		/		/		
8	En la Institución Educativa todos estamos convencidos de la importancia de cuidar la buena imagen de la institución ante la comunidad.	/		/		/		
9	Los directivos promueven una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas en el marco de la gestión estratégica.	/		/		/		
10	Nuestra institución brinda una imagen de ser una organización seria, responsable y organizada.	/		/		/		
11	Como equipo buscamos en forma permanente identificar las situaciones del entorno que puedan afectar el funcionamiento de la institución.	/		/		/		
12	Establecemos relaciones con instituciones de la comunidad para potenciar el proyecto educativo institucional.	/		/		/		
13	La institución cuenta con un plan de supervisión para evaluar las necesidades y requerimientos de los usuarios.	/		/		/		
14	En mi institución se organizan actividades que involucran la participación de otras instituciones para mejorar la gestión institucional.	/	/	/	/	/	/	
	Dimensión: Organización interna	Si	No	Si	No	Si	No	
15	La organización planifica la forma y los medios de cómo se va a comunicar e la visión y misión institucional a sus docentes.	/		/		/		
16	La planificación de sus actividades en el año lectivo están alineadas con la visión de la organización.	/		/		/		
17	La planificación de sus actividades pedagógicas están alineadas con la misión de la organización.	/		/		/		
18	En la institución se diseña un plan de monitoreo y supervisión de las actividades pedagógicas a desarrollar.	/		/		/		
19	El acompañamiento pedagógico a los docentes está previamente definido.	/		/		/		
20	Los maestros saben con anticipación como van a ser evaluados y con qué criterios supervisados.	/		/		/		
21	La institución controla el uso de los recursos y materiales que brinda a los docentes.	/		/		/		
22	El Proyecto Educativo Institucional se elabora con la participación de todo el personal y la comunidad educativa.	/		/		/		
23	Al diseñar el Plan Anual se toma con bastante cuidado la concordancia con el Proyecto educativo Institucional.	/		/		/		
24	La matriz FODA es utilizada por todos los niveles y áreas de trabajo.	/		/		/		
25	El equipo docente recibe orientación en los procesos de planificación curricular.	/		/		/		
26	En su institución educativa se establecen los mecanismos de trabajo apropiados para la elaboración de los planes de trabajo en su institución.	/		/		/		
27	Por lo general la planificación de las normas y reglamentos se realiza tomando en cuenta los objetivos institucionales.	/		/		/		
28	En la institución educativa se pone especial cuidado en la elaboración del FODA institucional	/		/		/		

 Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

 Opinión de aplicabilidad: ☒ Aplicable ☐ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable

 Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Destra Salinas Fortuvelo DNI: 06813515

 Especialidad del validador: Doctor en Ciencias de la Educación
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

.....de.....del 20.....



Dr. Fortuvelo Destra Salinas

 Decano Universitario

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CALIDAD DE GESTIÓN

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Dimensión: Planeamiento	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Los directivos diseñan las actividades a realizar con mucho tiempo de anticipación.	✓		✓		✓		
2	La dirección transmite una imagen de orden y buena organización en cada una de las actividades que planifica.	✓				✓		
3	La dirección comunica a sus docentes las actividades a realizar utilizando diversos medios y con la debida anticipación.	✓		✓		✓		
4	La dirección de la institución trabaja con un planeador de actividades anuales el cual trata de cumplir en la medida de lo posible.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Organización	Si	No	Si	No	Si	No	
5	La dirección ha realizado la distribución de funciones a cada docente de acuerdo al manual de organización y funciones.	✓				✓		
6	La dirección organiza las diversas actividades considerando las cualidades y aptitudes de su personal docente.	✓		✓		✓		
7	La dirección implementa acciones pertinentes y eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.	✓		✓		✓		
8	Se le informo oportunamente sobre las responsabilidades de su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Integración	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La dirección lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera transparente y técnica.	✓		✓		✓		
10	La dirección se preocupa por generar un buen clima institucional.	✓		✓		✓		
11	La dirección tiene un plan de capacitación al personal administrativo y de servicio permanente.	✓				✓		
12	La dirección reconoce y estimula el trabajo sobresaliente de sus docentes en base a los objetivos alcanzados.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Dirección							
13	La dirección busca cumplir los objetivos estratégicos planteados en el PEI.	✓		✓		✓		
14	Considera que las actividades del Plan Anual de Trabajo están en concordancia con los objetivos del PEI.	✓		✓		✓		
15	Considera que las acciones de la institución están alineadas	✓		✓		✓		

	con la misión de la organización.							
16	La dirección se caracteriza por que toma decisiones adecuadas en el momento oportuno.	✓		✓		✓		
Dimensión: Control								
17	La dirección establece un control permanente de las diversas actividades que se llevan a cabo en la institución educativa.	✓		✓		✓		
18	Usted considera que la dirección supervisa y evalúa la labor que desarrolla el personal a su cargo	✓		✓		✓		
19	La dirección aplica los correctivos necesarios de las actividades si están mal realizadas.	✓		✓		✓		
20	Sabe las implicancias de incumplir las responsabilidades de su labor como docente.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: ☒ Aplicable ☐ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Diestra Salinas Fortuato DNI: 06813515

Especialidad del validador: Doctor en Ciencias de la Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....


Dr. Fortunato Diestra Salinas
Presidente Universitario

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: Análisis de entorno externo							
1	En la institución educativa la planificación de actividades extracurriculares están orientadas a fortalecer las relaciones con la comunidad.	✓		✓		✓		
2	La institución educativa se caracteriza por adaptarse a los cambios y necesidades que requiere la comunidad.	✓		✓		✓		
3	Los directivos exploran la realidad y problemática de la comunidad educativa. Reflexiona sobre los riesgos y oportunidades de su decisión.	✓		✓		✓		
4	Los directivos se caracterizan por evaluar los riesgos y oportunidades de cada una de las decisiones que toman.	✓		✓		✓		
5	En mi institución educativa se actúa de manera apropiada ante las distintas situaciones que se presentan en la gestión de la escuela.	✓		✓		✓		
6	Los directivos de la institución se encargan de monitorear el correcto desarrollo del personal, con el propósito de brindar una buena imagen a la comunidad.	✓		✓		✓		
7	Los directivos como representantes de la institución educativa prestan especial atención a las sugerencias y reclamos de los usuarios.	✓		✓		✓		
8	En la Institución Educativa todos estamos convencidos de la importancia de cuidar la buena imagen de la institución ante la comunidad.	✓		✓		✓		
9	Los directivos promueven una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas en el marco de la gestión estratégica.	✓		✓		✓		
10	Nuestra institución brinda una imagen de ser una organización seria, responsable y organizada.	✓		✓		✓		
11	Como equipo buscamos en forma permanente identificar las situaciones del entorno que puedan afectar el funcionamiento de la institución.	✓		✓		✓		
12	Establecemos relaciones con instituciones de la comunidad para potenciar el proyecto educativo institucional.	✓		✓		✓		
13	La institución cuenta con un plan de supervisión para evaluar las necesidades y requerimientos de los usuarios.	✓		✓		✓		
14	En mi institución se organizan actividades que involucran la participación de otras instituciones para mejorar la gestión institucional.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Organización interna	Si	No	Si	No	Si	No	
15	La organización planifica la forma y los medios de cómo se va a comunicar e la visión y misión institucional a sus docentes.	✓		✓		✓		

16	La planificación de sus actividades en el año lectivo están alineadas con la visión de la organización.	✓		✓		✓		
17	La planificación de sus actividades pedagógicas están alineadas con la misión de la organización.	✓		✓		✓		
18	En la institución se diseña un plan de monitoreo y supervisión de las actividades pedagógicas a desarrollar.	✓		✓		✓		
19	El acompañamiento pedagógico a los docentes está previamente definido.	✓		✓		✓		
20	Los maestros saben con anticipación como van a ser evaluados y con qué criterios supervisados.	✓		✓		✓		
21	La institución controla el uso de los recursos y materiales que brinda a los docentes.	✓		✓		✓		
22	El Proyecto Educativo Institucional se elabora con la participación de todo el personal y la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
23	Al diseñar el Plan Anual se toma con bastante cuidado la concordancia con el Proyecto educativo Institucional.	✓		✓		✓		
24	La matriz FODA es utilizada por todos los niveles y áreas de trabajo.	✓		✓		✓		
25	El equipo docente recibe orientación en los procesos de planificación curricular.	✓		✓		✓		
26	En su institución educativa se establecen los mecanismos de trabajo apropiados para la elaboración de los planes de trabajo en su institución.	✓		✓		✓		
27	Por lo general la planificación de las normas y reglamentos se realiza tomando en cuenta los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
28	En la institución educativa se pone especial cuidado en la elaboración del FODA institucional	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos DNI: 10254312

Especialidad del validador: Metodólogo

.....de.....del 20.....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo


Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos
Catedra Universitaria

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CALIDAD DE GESTIÓN

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Dimensión: Planeamiento	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Los directivos diseñan las actividades a realizar con mucho tiempo de anticipación.	✓		✓		✓		
2	La dirección transmite una imagen de orden y buena organización en cada una de las actividades que planifica.	✓		✓		✓		
3	La dirección comunica a sus docentes las actividades a realizar utilizando diversos medios y con la debida anticipación.	✓		✓		✓		
4	La dirección de la institución trabaja con un planeador de actividades anuales el cual trata de cumplir en la medida de lo posible.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Organización	Si	No	Si	No	Si	No	
5	La dirección ha realizado la distribución de funciones a cada docente de acuerdo al manual de organización y funciones.	✓		✓		✓		
6	La dirección organiza las diversas actividades considerando las cualidades y aptitudes de su personal docente.	✓		✓		✓		
7	La dirección implementa acciones pertinentes y eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.	✓		✓		✓		
8	Se le informo oportunamente sobre las responsabilidades de su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Integración	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La dirección lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera transparente y técnica.	✓		✓		✓		
10	La dirección se preocupa por generar un buen clima institucional.	✓		✓		✓		
11	La dirección tiene un plan de capacitación al personal administrativo y de servicio permanente.	✓		✓		✓		
12	La dirección reconoce y estimula el trabajo sobresaliente de sus docentes en base a los objetivos alcanzados.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Dirección	✓		✓		✓		
13	La dirección busca cumplir los objetivos estratégicos planteados en el PEI.	✓		✓		✓		
14	Considera que las actividades del Plan Anual de Trabajo están en concordancia con los objetivos del PEI.	✓		✓		✓		
15	Considera que las acciones de la institución están alineadas	✓		✓		✓		

	con la misión de la organización.	✓		✓		✓		
16	La dirección se caracteriza por que toma decisiones adecuadas en el momento oportuno.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Control	Si	No	Si	No	Si	No	
17	La dirección establece un control permanente de las diversas actividades que se llevan a cabo en la institución educativa.	✓		✓		✓		
18	Usted considera que la dirección supervisa y evalúa la labor que desarrolla el personal a su cargo	✓		✓		✓		
19	La dirección aplica los correctivos necesarios de las actividades si están mal realizadas.	✓		✓		✓		
20	Sabe las implicancias de incumplir las responsabilidades de su labor como docente.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [x] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Diana Jaramillo Ostos DNI: 10754317

Especialidad del validador: Metodólogo

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20....


Diana Jaramillo Ostos
Catedrática Universitaria

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión: Análisis de entorno externo								
1	En la institución educativa la planificación de actividades extracurriculares están orientadas a fortalecer las relaciones con la comunidad.	✓		✓		✓		
2	La institución educativa se caracteriza por adaptarse a los cambios y necesidades que requiere la comunidad.	✓		✓		✓		
3	Los directivos exploran la realidad y problemática de la comunidad educativa. Reflexiona sobre los riesgos y oportunidades de su decisión.	✓		✓		✓		
4	Los directivos se caracterizan por evaluar los riesgos y oportunidades de cada una de las decisiones que toman.	✓		✓		✓		
5	En mi institución educativa se actúa de manera apropiada ante las distintas situaciones que se presentan en la gestión de la escuela.	✓		✓		✓		
6	Los directivos de la institución se encargan de monitorear el correcto desarrollo del personal, con el propósito de brindar una buena imagen a la comunidad.	✓		✓		✓		
7	Los directivos como representantes de la institución educativa prestan especial atención a las sugerencias y reclamos de los usuarios.	✓		✓		✓		
8	En la Institución Educativa todos estamos convencidos de la importancia de cuidar la buena imagen de la institución ante la comunidad.	✓		✓		✓		
9	Los directivos promueven una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas en el marco de la gestión estratégica.	✓		✓		✓		
10	Nuestra institución brinda una imagen de ser una organización seria, responsable y organizada.	✓		✓		✓		
11	Como equipo buscamos en forma permanente identificar las situaciones del entorno que puedan afectar el funcionamiento de la institución.	✓		✓		✓		
12	Establecemos relaciones con instituciones de la comunidad para potenciar el proyecto educativo institucional.	✓		✓		✓		
13	La institución cuenta con un plan de supervisión para evaluar las necesidades y requerimientos de los usuarios.	✓		✓		✓		
14	En mi institución se organizan actividades que involucran la participación de otras instituciones para mejorar la gestión institucional.	✓		✓		✓		
Dimensión: Organización interna								
15	La organización planifica la forma y los medios de cómo se va a comunicar e la visión y misión institucional a sus docentes.	✓		✓		✓		
16	La planificación de sus actividades en el año lectivo están alineadas con la visión de la organización.	✓		✓		✓		
17	La planificación de sus actividades pedagógicas están alineadas con la misión de la organización.	✓		✓		✓		
18	En la institución se diseña un plan de monitoreo y supervisión de las actividades pedagógicas a desarrollar.	✓		✓		✓		
19	El acompañamiento pedagógico a los docentes está previamente definido.	✓		✓		✓		
20	Los maestros saben con anticipación como van a ser evaluados y con qué criterios supervisados.	✓		✓		✓		
21	La institución controla el uso de los recursos y materiales que brinda a los docentes.	✓		✓		✓		
22	El Proyecto Educativo Institucional se elabora con la participación de todo el personal y la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
23	Al diseñar el Plan Anual se toma con bastante cuidado la concordancia con el Proyecto educativo Institucional.	✓		✓		✓		
24	La matriz FODA es utilizada por todos los niveles y áreas de trabajo.	✓		✓		✓		
25	El equipo docente recibe orientación en los procesos de planificación curricular.	✓		✓		✓		
26	En su institución educativa se establecen los mecanismos de trabajo apropiados para la elaboración de los planes de trabajo en su institución.	✓		✓		✓		
27	Por lo general la planificación de las normas y reglamentos se realiza tomando en cuenta los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
28	En la institución educativa se pone especial cuidado en la elaboración del FODA institucional	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Cerafin Urbano Virginia Abundón DNI: 31683051

Especialidad del validador: Metodología

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

.....de.....del 20.....


Mg. Virginia A. Cerafin Urbán
Docente Universitario

Firma del Experto Informante.


CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CALIDAD DE GESTIÓN

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Dimensión: Planeamiento	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Los directivos diseñan las actividades a realizar con mucho tiempo de anticipación.	✓		✓		✓		
2	La dirección transmite una imagen de orden y buena organización en cada una de las actividades que planifica.	✓		✓		✓		
3	La dirección comunica a sus docentes las actividades a realizar utilizando diversos medios y con la debida anticipación.	✓		✓		✓		
4	La dirección de la institución trabaja con un planeador de actividades anuales el cual trata de cumplir en la medida de lo posible.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Organización	Si	No	Si	No	Si	No	
5	La dirección ha realizado la distribución de funciones a cada docente de acuerdo al manual de organización y funciones.	✓		✓		✓		
6	La dirección organiza las diversas actividades considerando las cualidades y aptitudes de su personal docente.	✓		✓		✓		
7	La dirección implementa acciones pertinentes y eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.	✓		✓		✓		
8	Se le informo oportunamente sobre las responsabilidades de su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Integración	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La dirección lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera transparente y técnica.	✓		✓		✓		
10	La dirección se preocupa por generar un buen clima institucional.	✓		✓		✓		
11	La dirección tiene un plan de capacitación al personal administrativo y de servicio permanente.	✓		✓		✓		
12	La dirección reconoce y estimula el trabajo sobresaliente de sus docentes en base a los objetivos alcanzados.	✓		✓		✓		
	Dimensión: Dirección	✓		✓		✓		
13	La dirección busca cumplir los objetivos estratégicos planteados en el PEI.	✓		✓		✓		
14	Considera que las actividades del Plan Anual de Trabajo están en concordancia con los objetivos del PEI.	✓		✓		✓		
15	Considera que las acciones de la institución están alineadas	✓		✓		✓		

	con la misión de la organización.							
16	La dirección se caracteriza por que toma decisiones adecuadas en el momento oportuno.	✓		✓		✓		
Dimensión: Control								
17	La dirección establece un control permanente de las diversas actividades que se llevan a cabo en la institución educativa.	✓		✓		✓		
18	Usted considera que la dirección supervisa y evalúa la labor que desarrolla el personal a su cargo	✓		✓		✓		
19	La dirección aplica los correctivos necesarios de las actividades si están mal realizadas.	✓		✓		✓		
20	Sabe las implicancias de incumplir las responsabilidades de su labor como docente.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [✓] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Cecilia Urbano Virginia Abunam DNI: 31683051

Especialidad del validador: Metodología

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20....

Virginia A. Cerón Urbano
Docente Universitario

Firma del Experto Informante.

Anexo D
Instrumento

CUESTIONARIO ANÓNIMO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CALIDAD DE GESTIÓN

A continuación se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad docente. Indíquenos la frecuencia con que se presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

Siempre (5)

Casi Siempre (4)

Algunas veces (3)

Casi nunca (2)

Nunca (1)

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando a todas las preguntas respecto a la labor que realiza como docente.

INSTRUMENTO QUE MIDE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

	Análisis de entorno externo	1	2	3	4	5
1	En la institución educativa la planificación de actividades extracurriculares están orientadas a fortalecer las relaciones con la comunidad.					
2	La institución educativa se caracteriza por adaptarse a los cambios y necesidades que requiere la comunidad.					
3	Los directivos exploran la realidad y problemática de la comunidad educativa. Reflexiona sobre los riesgos y oportunidades de su decisión.					
4	Los directivos se caracterizan por evaluar los riesgos y oportunidades de cada una de las decisiones que toman.					
5	En mi institución educativa se actúa de manera apropiada ante las distintas situaciones que se presentan en la gestión de la escuela.					
6	Los directivos de la institución se encargan de monitorear el correcto desarrollo del personal, con el propósito de brindar una buena imagen a la comunidad.					
7	Los directivos como representantes de la institución educativa prestan especial atención a las sugerencias y reclamos de los usuarios.					
8	En la Institución Educativa todos estamos convencidos de la importancia de cuidar la buena imagen de la institución ante la comunidad.					
9	Los directivos promueven una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas en el marco de la gestión estratégica.					
10	Nuestra institución brinda una imagen de ser una organización seria, responsable y organizada.					
11	Como equipo buscamos en forma permanente identificar las situaciones del entorno que puedan afectar el funcionamiento de la institución.					
12	Establecemos relaciones con instituciones de la comunidad para potenciar el proyecto educativo institucional.					
13	La institución cuenta con un plan de supervisión para evaluar las necesidades y requerimientos de los usuarios.					
14	En mi institución se organizan actividades que involucran la participación de otras instituciones para mejorar la gestión institucional.					

	Organización interna					
15	La organización planifica la forma y los medios de cómo se va a comunicar la visión y misión institucional a sus docentes.					
16	La planificación de sus actividades en el año lectivo están alineadas con la visión de la organización.					
17	La planificación de sus actividades pedagógicas están alineadas con la misión de la organización.					
18	En la institución se diseña un plan de monitoreo y supervisión de las actividades pedagógicas a desarrollar.					
19	El acompañamiento pedagógico a los docentes está previamente definido.					
20	Los maestros saben con anticipación como van a ser evaluados y con qué criterios supervisados.					
21	La institución controla el uso de los recursos y materiales que brinda a los docentes.					
22	El Proyecto Educativo Institucional se elabora con la participación de todo el personal y la comunidad educativa.					
23	Al diseñar el Plan Anual se toma con bastante cuidado la concordancia con el Proyecto educativo Institucional.					
24	La matriz FODA es utilizada por todos los niveles y áreas de trabajo.					
25	El equipo docente recibe orientación en los procesos de planificación curricular.					
26	En su institución educativa se establecen los mecanismos de trabajo apropiados para la elaboración de los planes de trabajo en su institución.					
27	Por lo general la planificación de las normas y reglamentos se realiza tomando en cuenta los objetivos institucionales.					
28	En la institución educativa se pone especial cuidado en la elaboración del FODA institucional					

INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DE CALIDAD

N°	Planeamiento	1	2	3	4	5
1	Los directivos diseñan las actividades a realizar con mucho tiempo de anticipación.					
2	La dirección transmite una imagen de orden y buena organización en cada una de las actividades que planifica.					
3	La dirección comunica a sus docentes las actividades a realizar utilizando diversos medios y con la debida anticipación.					
4	La dirección de la institución trabaja con un planeador de actividades anuales el cual trata de cumplir en la medida de lo posible.					
	Organización					
5	La dirección ha realizado la distribución de funciones a cada docente de acuerdo al manual de organización y funciones.					
6	La dirección organiza las diversas actividades considerando las cualidades y aptitudes de su personal docente.					
7	La dirección implementa acciones pertinentes y eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.					
8	Se le informo oportunamente sobre las responsabilidades de su puesto de trabajo.					
	Integración					
9	La dirección lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera transparente y técnica.					
10	La dirección se preocupa por generar un buen clima institucional.					
11	La dirección tiene un plan de capacitación al personal administrativo y de servicio permanente.					
12	La dirección reconoce y estimula el trabajo sobresaliente de sus docentes en base a los objetivos alcanzados.					
	Dirección					
13	La dirección busca cumplir los objetivos estratégicos planteados en el PEI.					
14	Considera que las actividades del Plan Anual de Trabajo están en concordancia con los objetivos del PEI.					
15	Considera que las acciones de la institución están alineadas con la misión de la organización.					
16	La dirección se caracteriza por que toma decisiones adecuadas en el momento oportuno.					
	Control					
17	La dirección establece un control permanente de las diversas actividades que se llevan a cabo en la institución educativa.					
18	Usted considera que la dirección supervisa y evalúa la labor que desarrolla el personal a su cargo					
19	La dirección aplica los correctivos necesarios de las actividades si están mal realizadas.					
20	Sabe las implicancias de incumplir las responsabilidades de su labor como docente.					

Anexo E
Base de Datos

Base de dato de la prueba piloto del planeamiento estratégico

N ^o	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28
1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3
2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	4	4	3	2	1	1	2	3	3	3	3	2	3
3	5	4	4	4	2	3	3	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1
4	2	1	3	4	5	3	4	5	2	4	1	3	1	4	1	2	3	1	2	3	4	5	3	2	4	3	2	5
5	3	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	2	4	2	3	4	3	4	2	3
6	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
7	2	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
8	2	2	3	3	1	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	4	1	2	2	2	2	3	3
9	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4
10	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3
11	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	2	2	3	1	2	2	2	3	4	2
12	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
13	4	4	3	4	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	3	3	4
15	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	3	3	4	4	2	5	2	5	3	4	2	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
17	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	2
18	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
19	2	3	4	5	3	3	4	4	3	3	2	1	4	4	3	3	2	2	4	5	4	4	3	3	3	2	3	2
20	2	2	2	3	3	4	4	3	4	2	2	4	3	3	4	3	4	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4

Resultado de la prueba piloto del planeamiento estratégico

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,911	28

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	91,5500	193,103	,190	,914
VAR00002	91,5500	187,524	,393	,910
VAR00003	91,4500	194,366	,222	,912
VAR00004	91,4000	195,832	,149	,913
VAR00005	91,4500	185,839	,504	,908
VAR00006	91,3500	185,292	,661	,906
VAR00007	91,3500	192,661	,247	,912
VAR00008	90,7000	189,695	,388	,910
VAR00009	91,5500	189,734	,424	,909
VAR00010	91,0000	187,684	,489	,908
VAR00011	91,8500	183,292	,696	,905
VAR00012	91,5500	182,261	,626	,906
VAR00013	91,5500	191,945	,193	,915
VAR00014	91,4000	186,147	,487	,908
VAR00015	91,5500	184,682	,611	,906
VAR00016	91,3000	190,958	,426	,909
VAR00017	91,3000	197,274	,093	,914
VAR00018	91,5000	180,684	,642	,905
VAR00019	91,5500	178,682	,727	,904
VAR00020	91,4000	180,568	,575	,907
VAR00021	91,1000	185,989	,543	,907
VAR00022	91,4500	178,997	,558	,907
VAR00023	91,2500	180,303	,723	,904
VAR00024	91,5500	179,629	,732	,904
VAR00025	91,6000	184,674	,684	,906
VAR00026	91,5000	183,632	,647	,906
VAR00027	91,4500	177,945	,739	,903
VAR00028	91,4000	182,779	,525	,908

Base de dato de la prueba piloto de gestión de la calidad

N°	Íte m 1	Íte m 2	Íte m 3	Íte m 4	Íte m 5	Íte m 6	Íte m 7	Íte m 8	Íte m 9	Íte m 10	Íte m 11	Íte m 12	Íte m 13	Íte m 14	Íte m 15	Íte m 16	Íte m 17	Íte m 18	Íte m 19	Íte m 20
1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
2	4	3	4	4	5	4	3	4	5	5	2	2	4	4	3	3	4	2	3	3
3	1	3	3	1	2	2	2	2	2	4	2	2	1	1	1	1	1	2	2	3
4	2	4	5	3	2	1	3	5	2	5	4	2	3	4	1	3	2	3	4	3
5	3	2	3	1	4	3	2	1	3	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	4
6	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
7	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	2	4	4	4	3	3	3	2	4
8	3	3	2	4	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2
9	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4
10	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
11	5	5	4	4	5	3	3	4	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	3	4
12	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
13	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
14	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
15	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4
16	2	4	2	4	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	5	4	5
17	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4
18	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4
20	3	2	3	1	4	3	2	1	3	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	4

Resultado de la prueba piloto de la calidad de gestión

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	20

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	63,0500	154,050	,366	,939
VAR00002	62,8000	151,642	,592	,935
VAR00003	62,8000	159,011	,194	,940
VAR00004	63,0500	142,682	,753	,932
VAR00005	62,5500	155,418	,345	,939
VAR00006	63,1500	151,397	,546	,935
VAR00007	63,1000	147,253	,808	,932
VAR00008	63,2000	144,063	,628	,934
VAR00009	63,1000	150,621	,572	,935
VAR00010	62,7500	150,092	,501	,936
VAR00011	63,1000	139,884	,801	,931
VAR00012	63,6500	146,976	,610	,934
VAR00013	63,0500	135,945	,910	,928
VAR00014	63,1000	145,674	,715	,932
VAR00015	63,0500	139,524	,807	,930
VAR00016	63,2000	144,589	,852	,930
VAR00017	63,0500	145,524	,759	,932
VAR00018	63,1500	150,871	,627	,934
VAR00019	63,1500	147,713	,735	,932
VAR00020	62,6000	154,253	,479	,936

Base de dato de las variables

	Planeamiento estratégico																														
	Análisis de entorno externo														Organización interna																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
1	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	3	1	1	3	43	3	3	2	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	35	78
2	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	3	1	1	3	42	3	3	4	3	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	40	82
3	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	21	3	1	1	3	1	3	1	5	5	5	1	5	5	5	28	49
4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	37	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	30	67
5	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	23	2	1	1	1	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	25	48
6	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	28	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	62
7	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	22	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	1	2	2	21	43
8	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	43	3	2	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	41	84
9	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	33	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	17	50
10	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	3	4	4	3	52	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	44	96
11	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	27	2	2	2	3	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	25	52
12	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	5	3	3	52	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	43	95
13	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	1	2	3	2	31	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	36	67
14	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	5	5	4	3	60	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	42	102
15	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	2	4	4	3	46	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	44	90
16	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	2	1	2	3	29	4	3	3	2	2	4	2	2	3	3	2	2	3	3	28	57
17	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	48	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	40	88
18	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	21	3	2	3	2	4	5	3	4	5	5	3	4	5	5	36	57
19	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	3	2	3	3	46	3	3	3	4	3	3	3	4	5	5	3	4	5	5	36	82
20	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	1	2	1	2	32	1	1	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	16	48
21	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	18	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	30	48
22	5	3	1	1	1	5	1	2	3	2	1	2	3	2	32	1	1	5	3	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	37	69
23	1	1	3	2	2	4	3	1	1	1	3	1	1	1	25	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	26	51
24	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	16	1	1	1	1	4	3	2	5	4	4	2	5	4	4	26	42
25	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	21	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	66
26	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	33	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	68
27	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	40	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	39	87
28	5	4	3	2	3	5	1	2	5	1	1	2	5	1	40	3	2	5	4	5	5	1	1	4	4	1	1	4	4	34	74
29	5	5	5	4	5	5	4	4	1	3	4	4	1	3	53	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	102
30	5	4	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	3	1	37	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	40	77
31	5	5	5	4	5	5	4	4	1	4	4	4	1	4	55	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	104
32	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	52	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47	99
33	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	3	1	1	3	43	3	3	2	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	35	78
34	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	3	1	1	3	42	3	3	4	3	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	40	82
35	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	21	3	1	1	3	1	3	1	5	5	5	1	5	5	5	28	49
36	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	37	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	30	67
37	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	23	2	1	1	1	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	25	48
38	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	28	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	62
39	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	22	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	1	2	2	21	43
40	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	43	3	2	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	41	84
41	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	33	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	17	50
42	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	3	4	4	3	52	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	44	96
43	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	27	2	2	2	3	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	25	52
44	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	5	3	3	52	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	43	95
45	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	1	2	3	2	31	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	36	67
46	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	60	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	42	102
47	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	2	4	4	3	46	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	44	90
48	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	2	1	2	3	29	4	3	3	2	2	4	2	2	3	3	2	2	3	3	28	57
49	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	48	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	40	88
50	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	21	3	2	3	2	4	5	3	4	5	5	3	4	5	5	36	57
51	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	3	2	3	3	46	3	3	3	4	3	3	3	4	5	5	3	4	5	5	36	82
52	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	1	2	1	2	32	1	1	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	16	48
53	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	18	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	30	48
54	5	3	1	1	1	5	1	2	3	2	1	2	3	2	32	1	1														

157	1	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1	21	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	66	
158	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	33	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	68	
159	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	48	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	39	87	
160	5	4	3	2	3	5	1	2	5	1	1	2	5	1	40	3	2	5	4	5	5	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	34	74	
161	5	5	5	4	5	5	4	4	1	3	4	4	1	3	53	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	102	
162	5	4	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	3	1	37	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	40	77
163	5	5	5	4	5	5	4	4	1	4	4	4	1	4	55	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	104	
164	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	52	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47	99	
165	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	3	1	1	3	43	3	3	2	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	35	78	
166	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	3	1	1	3	42	3	3	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	40	82	
167	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	21	3	1	1	1	3	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	28	49	
168	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	37	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	67	
169	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	23	2	1	1	1	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	25	48	
170	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	3	28	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	34	62	
171	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	22	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	21	43	
172	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	43	3	2	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	41	84	
173	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	33	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	17	50	
174	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	3	4	4	3	52	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	44	96	
175	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	27	2	2	2	3	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	25	52	
176	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	5	3	3	52	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	43	95	
177	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	1	2	3	2	31	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	36	67		
178	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	5	5	4	3	60	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	42	102	
179	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	2	4	4	3	46	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44	90	
180	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	2	1	2	3	29	4	3	3	2	2	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	28	57		
181	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	48	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	40	88	
182	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	21	3	2	3	2	4	5	3	4	5	5	3	4	5	5	5	36	57		
183	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	3	2	3	3	46	3	3	3	4	3	3	3	4	5	5	3	4	5	5	5	5	36	82	
184	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	1	2	1	2	32	1	1	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	16	48		
185	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	18	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	30	48	
186	5	3	1	1	1	5	1	2	3	2	1	2	3	2	32	1	1	5	3	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	37	69		
187	1	1	3	2	2	4	3	1	1	1	3	1	1	1	25	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	26	51		
188	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	16	1	1	1	1	4	3	2	5	4	4	2	5	4	4	4	26	42		
189	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	21	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	66	
190	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	33	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	68	
191	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	48	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	87	
192	5	4	3	2	3	5	1	2	5	1	1	2	5	1	40	3	2	5	4	5	5	1	1	4	4	1	1	4	4	4	34	74		
193	5	5	5	4	5	5	4	4	1	3	4	4	1	3	53	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	102	
194	5	4	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	3	1	37	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	40	77	
195	5	5	5	4	5	5	4	4	1	4	4	4	1	4	55	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	104	
196	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	52	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47	99	
197	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	3	1	1	3	43	3	3	2	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	35	78		
198	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	3	1	1	3	42	3	3	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	40	82		

199	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	21	3	1	1	3	1	3	1	5	5	5	1	5	5	5	5	28	49		
200	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	37	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	67		
201	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	23	2	1	1	1	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	25	48		
202	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	28	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	34	62		
203	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	22	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	21	43		
204	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	43	3	2	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	41	84		
205	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	33	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	17	50		
206	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	3	4	4	3	52	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	44	96		
207	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	27	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	25	52		
208	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	5	3	3	52	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	43	95		
209	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	1	2	3	2	31	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	36	67		
210	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	5	5	4	3	60	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	42	102
211	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	2	4	4	3	46	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	44	90	
212	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	2	1	2	3	29	4	3	3	2	2	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	28	57		
213	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	48	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	40	88		
214	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	21	3	2	3	2	4	5	3	4	5	5	3	4	4	4	4	36	57		
215	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	3	2	3	3	46	3	3	3	4	3	3	3	4	5	5	3	4	5	5	5	36	82		
216	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	1	2	1	2	32	3	1	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	16	48		
217	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	18	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	30	78		

	Gestión de calidad																									
	Planeamiento				Organización				Integración				Dirección				Control									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20						
1	5	3	1	5	14	1	3	3	5	12	5	5	5	4	19	4	5	1	5	15	5	4	1	3	13	73
2	5	4	1	5	15	5	3	4	5	17	5	5	5	2	17	5	5	1	5	16	5	4	1	3	13	78
3	1	1	1	1	4	1	3	1	5	10	4	5	5	1	15	3	5	1	5	14	5	5	1	1	12	55
4	5	3	2	5	15	4	2	3	5	14	4	5	3	4	16	4	5	3	5	17	5	5	3	3	16	78
5	2	2	1	1	6	1	1	1	2	5	3	5	1	1	10	4	3	2	4	13	3	3	2	3	11	45
6	4	3	2	3	12	2	1	3	3	9	3	4	3	2	12	3	3	3	4	13	3	4	1	2	10	56
7	3	2	1	2	8	2	1	2	3	8	3	4	2	1	10	4	1	1	2	8	2	2	1	1	6	40
8	5	2	1	3	11	1	5	1	5	12	5	5	2	2	14	3	5	3	5	16	1	5	3	4	13	66
9	2	1	1	2	6	1	2	1	3	7	2	5	2	1	10	2	1	2	1	6	2	1	2	1	6	35
10	4	3	3	5	15	4	1	5	5	15	5	5	3	3	16	5	5	3	5	18	4	4	5	5	18	82
11	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	5	1	1	12	1	1	1	3	6	2	2	3	2	9	42
12	4	3	4	5	16	5	3	2	4	14	5	5	2	3	15	5	4	2	4	15	3	4	3	3	13	73
13	4	3	2	4	13	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	74
14	5	4	3	4	16	3	4	4	5	16	4	5	2	2	13	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	77
15	5	4	2	3	14	3	2	2	5	12	5	5	1	2	13	3	4	2	3	12	3	5	2	3	13	64
16	5	3	1	5	14	1	1	3	2	7	4	5	1	1	11	2	3	3	3	11	3	4	4	2	13	56
17	5	4	2	3	14	3	3	4	5	15	4	5	3	3	15	3	5	2	3	13	5	5	3	4	17	74
18	4	2	1	5	12	2	3	2	3	10	4	5	2	3	14	3	3	1	2	9	5	5	3	2	15	60
19	5	3	3	1	12	3	3	4	5	15	4	4	3	1	12	3	5	3	3	14	4	1	4	4	13	66
20	4	3	2	2	11	1	1	3	4	9	2	2	1	1	6	1	4	2	5	12	2	1	1	1	5	43
21	5	1	1	5	12	1	1	5	5	12	5	5	1	1	12	1	5	5	5	16	5	1	1	1	8	60
22	5	3	4	1	13	1	1	5	3	10	1	5	4	1	11	1	5	1	1	8	5	5	4	2	16	58
23	3	1	2	3	9	1	1	2	3	7	3	4	3	3	13	2	3	1	3	9	2	3	2	2	9	47
24	3	2	1	2	8	1	1	1	3	6	4	5	1	1	11	2	2	2	4	10	4	4	1	2	11	46
25	5	5	3	4	17	4	1	3	5	13	5	5	3	1	14	4	5	5	5	19	5	3	4	4	16	79
26	4	4	3	4	15	3	3	2	2	10	3	4	3	4	14	3	4	3	4	14	4	4	2	4	14	67
27	3	4	3	3	13	3	2	3	5	13	4	5	3	2	14	4	5	3	4	16	4	5	3	4	16	72
28	5	1	5	3	14	4	1	1	3	9	3	5	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	80
29	5	4	5	4	18	5	4	5	5	19	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	95
30	5	3	3	3	14	3	2	3	2	10	4	4	1	3	12	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	61

31	5	4	5	4	18	5	3	5	5	18	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	94
32	5	5	5	5	20	5	3	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	97
33	5	3	1	5	14	1	3	3	5	12	5	5	5	4	19	4	5	1	5	15	5	4	1	3	13	73
34	5	4	1	5	15	5	3	4	5	17	5	5	5	2	17	5	5	1	5	16	5	4	1	3	13	78
35	1	1	1	1	4	1	3	1	5	10	4	5	5	1	15	3	5	1	5	14	5	5	1	1	12	55
36	5	3	2	5	15	4	2	3	5	14	4	5	3	4	16	4	5	3	5	17	5	5	3	3	16	78
37	2	2	1	1	6	1	1	1	2	5	3	5	1	1	10	4	3	2	4	13	3	3	2	3	11	45
38	4	3	2	3	12	2	1	3	3	9	3	4	3	2	12	3	3	3	4	13	3	4	1	2	10	56
39	3	2	1	2	8	2	1	2	3	8	3	4	2	1	10	4	1	1	2	8	2	2	1	1	6	40
40	5	2	1	3	11	1	5	1	5	12	5	5	2	2	14	3	5	3	5	16	1	5	3	4	13	66
41	2	1	1	2	6	1	2	1	3	7	2	5	2	1	10	2	1	2	1	6	2	1	2	1	6	35
42	4	3	3	5	15	4	1	5	5	15	5	5	3	3	16	5	5	3	5	18	4	4	5	5	18	82
43	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	5	1	1	12	1	1	1	3	6	2	2	3	2	9	42
44	4	3	4	5	16	5	3	2	4	14	5	5	2	3	15	5	4	2	4	15	3	4	3	3	13	73
45	4	3	2	4	13	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	74
46	5	4	3	4	16	3	4	4	5	16	4	5	2	2	13	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	77
47	5	4	2	3	14	3	2	2	5	12	5	5	1	2	13	3	4	2	3	12	3	5	2	3	13	64
48	5	3	1	5	14	1	1	3	2	7	4	5	1	1	11	2	3	3	3	11	3	4	4	2	13	56
49	5	4	2	3	14	3	3	4	5	15	4	5	3	3	15	3	5	2	3	13	5	5	3	4	17	74
50	4	2	1	5	12	2	3	2	3	10	4	5	2	3	14	3	3	1	2	9	5	5	3	2	15	60
51	5	3	3	1	12	3	3	4	5	15	4	4	3	1	12	3	5	3	3	14	4	1	4	4	13	66
52	4	3	2	2	11	1	1	3	4	9	2	2	1	1	6	1	4	2	5	12	2	1	1	1	5	43
53	5	1	1	5	12	1	1	5	5	12	5	5	1	1	12	1	5	5	5	16	5	1	1	1	8	60
54	5	3	4	1	13	1	1	5	3	10	1	5	4	1	11	1	5	1	1	8	5	5	4	2	16	58
55	3	1	2	3	9	1	1	2	3	7	3	4	3	3	13	2	3	1	3	9	2	3	2	2	9	47
56	3	2	1	2	8	1	1	1	3	6	4	5	1	1	11	2	2	2	4	10	4	4	1	2	11	46
57	5	5	3	4	17	4	1	3	5	13	5	5	3	1	14	4	5	5	5	19	5	3	4	4	16	79
58	4	4	3	4	15	3	3	2	2	10	3	4	3	4	14	3	4	3	4	14	4	4	2	4	14	67
59	3	4	3	3	13	3	2	3	5	13	4	5	3	2	14	4	5	3	4	16	4	5	3	4	16	72
60	5	1	5	3	14	4	1	1	3	9	3	5	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	80
61	5	4	5	4	18	5	4	5	5	19	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	95
62	5	3	3	3	14	3	2	3	2	10	4	4	1	3	12	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	61
63	5	4	5	4	18	5	3	5	5	18	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	94
64	5	5	5	5	20	5	3	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	97
65	5	3	1	5	14	1	3	3	5	12	5	5	5	4	19	4	5	1	5	15	5	4	1	3	13	73
66	5	4	1	5	15	5	3	4	5	17	5	5	5	2	17	5	5	1	5	16	5	4	1	3	13	78
67	1	1	1	1	4	1	3	1	5	10	4	5	5	1	15	3	5	1	5	14	5	5	1	1	12	55
68	5	3	2	5	15	4	2	3	5	14	4	5	3	4	16	4	5	3	5	17	5	5	3	3	16	78
69	2	2	1	1	6	1	1	1	2	5	3	5	1	1	10	4	3	2	4	13	3	3	2	3	11	45

70	4	3	2	3	12	2	1	3	3	9	3	4	3	2	12	3	3	3	4	13	3	4	1	2	10	56
71	3	2	1	2	8	2	1	2	3	8	3	4	2	1	10	4	1	1	2	8	2	2	1	1	6	40
72	5	2	1	3	11	1	5	1	5	12	5	5	2	2	14	3	5	3	5	16	1	5	3	4	13	66
73	2	1	1	2	6	1	2	1	3	7	2	5	2	1	10	2	1	2	1	6	2	1	2	1	6	35
74	4	3	3	5	15	4	1	5	5	15	5	5	3	3	16	5	5	3	5	18	4	4	5	5	18	82
75	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	5	1	1	12	1	1	1	3	6	2	2	3	2	9	42
76	4	3	4	5	16	5	3	2	4	14	5	5	2	3	15	5	4	2	4	15	3	4	3	3	13	73
77	4	3	2	4	13	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	74
78	5	4	3	4	16	3	4	4	5	16	4	5	2	2	13	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	77
79	5	4	2	3	14	3	2	2	5	12	5	5	1	2	13	3	4	2	3	12	3	5	2	3	13	64
80	5	3	1	5	14	1	1	3	2	7	4	5	1	1	11	2	3	3	3	11	3	4	4	2	13	56
81	5	4	2	3	14	3	3	4	5	15	4	5	3	3	15	3	5	2	3	13	5	5	3	4	17	74
82	4	2	1	5	12	2	3	2	3	10	4	5	2	3	14	3	3	1	2	9	5	5	3	2	15	60
83	5	3	3	1	12	3	3	4	5	15	4	4	3	1	12	3	5	3	3	14	4	1	4	4	13	66
84	4	3	2	2	11	1	1	3	4	9	2	2	1	1	6	1	4	2	5	12	2	1	1	1	5	43
85	5	1	1	5	12	1	1	5	5	12	5	5	1	1	12	1	5	5	5	16	5	1	1	1	8	60
86	5	3	4	1	13	1	1	5	3	10	1	5	4	1	11	1	5	1	1	8	5	5	4	2	16	58
87	3	1	2	3	9	1	1	2	3	7	3	4	3	3	13	2	3	1	3	9	2	3	2	2	9	47
88	3	2	1	2	8	1	1	1	3	6	4	5	1	1	11	2	2	2	4	10	4	4	1	2	11	46
89	5	5	3	4	17	4	1	3	5	13	5	5	3	1	14	4	5	5	5	19	5	3	4	4	12	79
90	4	4	3	4	15	3	3	2	2	10	3	4	3	4	14	3	4	3	4	14	4	4	2	4	14	67
91	3	4	3	3	13	3	2	3	5	13	4	5	3	2	14	4	5	3	4	16	4	5	3	4	16	72
92	5	1	5	3	14	4	1	1	3	9	3	5	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	80
93	5	4	5	4	18	5	4	5	5	19	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	95
94	5	3	3	3	14	3	2	3	2	10	4	4	1	3	12	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	61
95	5	4	5	4	18	5	3	5	5	18	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	94
96	5	5	5	5	20	5	3	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	97
97	5	3	1	5	14	1	3	3	5	12	5	5	5	4	19	4	5	1	5	15	5	4	1	3	13	73
98	5	4	1	5	15	5	3	4	5	17	5	5	5	2	17	5	5	1	5	16	5	4	1	3	13	78
99	1	1	1	1	4	1	3	1	1	10	4	5	5	1	15	3	5	1	5	14	5	5	1	1	12	55
100	5	3	2	5	15	4	2	3	5	14	4	5	3	4	16	4	5	3	5	17	5	5	3	3	16	78
101	2	2	1	1	6	1	1	1	2	5	3	5	1	1	10	4	3	2	4	13	3	3	2	3	11	45
102	4	3	2	3	12	2	1	3	3	9	3	4	3	2	12	3	3	3	4	13	3	4	1	2	10	56
103	3	2	1	2	8	2	1	2	3	8	3	4	2	1	10	4	1	1	2	8	2	2	1	1	6	40
104	5	2	1	3	11	1	5	1	5	12	5	5	2	2	14	3	5	3	5	16	1	5	3	4	13	66

105	2	1	1	2	6	1	2	1	3	7	2	5	2	1	10	2	1	2	1	6	2	1	2	1	6	35
106	4	3	3	5	15	4	1	5	5	15	5	5	3	3	16	5	5	3	5	18	4	4	5	5	18	82
107	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	5	1	1	12	1	1	1	3	6	2	2	3	2	9	42
108	4	3	4	5	16	5	3	2	4	14	5	5	2	3	15	5	4	2	4	15	3	4	3	3	13	73
109	4	3	2	4	13	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	74
110	5	4	3	4	16	3	4	4	5	16	4	5	2	2	13	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	77
111	5	4	2	3	14	3	2	2	5	12	5	5	1	2	13	3	4	2	3	12	3	5	2	3	13	64
112	5	3	1	5	14	1	1	3	2	7	4	5	1	1	11	2	3	3	3	11	3	4	4	2	13	56
113	5	4	2	3	14	3	3	4	5	15	4	5	3	3	15	3	5	2	3	13	5	5	3	4	17	74
114	4	2	1	5	12	2	3	2	3	10	4	5	2	3	14	3	3	1	2	9	5	5	3	2	15	60
115	5	3	3	1	12	3	3	4	5	15	4	4	3	1	12	3	5	3	3	14	4	1	4	4	13	66
116	4	3	2	2	11	1	1	3	4	9	2	2	1	1	6	1	4	2	5	12	2	1	1	1	5	43
117	5	1	1	5	12	1	1	5	5	12	5	5	1	1	12	1	5	5	5	16	5	1	1	1	8	60
118	5	3	4	1	13	1	1	5	3	10	1	5	4	1	11	1	5	1	1	8	5	5	4	2	16	58
119	3	1	2	3	9	1	1	2	3	7	3	4	3	3	13	2	3	1	3	9	2	3	2	2	9	47
120	3	2	1	2	8	1	1	1	3	6	4	5	1	1	11	2	2	2	4	10	4	4	1	2	11	46
121	5	5	3	4	17	4	1	3	5	13	5	5	3	1	14	4	5	5	5	19	5	3	4	4	16	79
122	4	4	3	4	15	3	3	2	2	10	3	4	3	4	14	3	4	3	4	14	4	4	2	4	14	67
123	5	4	2	3	14	3	2	2	5	12	5	5	1	2	13	3	4	2	3	12	3	5	2	3	13	64
124	5	3	1	5	14	1	1	3	2	7	4	5	1	1	11	2	3	3	3	11	3	4	4	2	13	56
125	5	4	2	3	14	3	3	4	5	15	4	5	3	3	15	3	5	2	3	13	5	5	3	4	17	74
126	4	2	1	5	12	2	3	2	3	10	4	5	2	3	14	3	3	1	2	9	5	5	3	2	15	60
127	5	3	3	1	12	3	3	4	5	15	4	4	3	1	12	3	5	3	3	14	4	1	4	4	13	66
128	4	3	2	2	11	1	1	3	4	9	2	2	1	1	6	1	4	2	5	12	2	1	1	1	5	43
129	5	1	1	5	12	1	1	5	5	12	5	5	1	1	12	1	5	5	5	16	5	1	1	1	8	60
130	5	3	4	1	13	1	1	5	3	10	1	5	4	1	11	1	5	1	1	8	5	5	4	2	16	58
131	3	1	2	3	9	1	1	2	3	7	3	4	3	3	13	2	3	1	3	9	2	3	2	2	9	47
132	3	2	1	2	8	1	1	1	3	6	4	5	1	1	11	2	2	2	4	10	4	4	1	2	11	46
133	5	3	1	5	14	1	3	3	5	12	5	5	5	4	19	4	5	1	5	15	5	4	1	3	13	73
134	5	4	1	5	15	5	3	4	5	17	5	5	5	2	17	5	5	1	5	16	5	4	1	3	13	78
135	1	1	1	1	4	1	3	1	5	10	4	5	5	1	15	3	5	1	5	14	5	5	1	1	12	55
136	5	3	2	5	15	4	2	3	5	14	4	5	3	4	16	4	5	3	5	17	5	5	3	3	16	78
137	2	2	1	1	6	1	1	1	2	5	3	5	1	1	10	4	3	2	4	13	3	3	2	3	11	45
138	4	3	2	3	12	2	1	3	3	9	3	4	3	2	12	3	3	3	4	13	3	4	1	2	10	56
139	3	2	1	2	8	2	1	2	3	8	3	4	2	1	10	4	1	1	2	8	2	2	1	1	6	40
140	5	2	1	3	11	1	5	1	5	12	5	5	2	2	14	3	5	3	5	16	1	5	3	4	13	66

141	2	1	1	2	6	1	2	1	3	7	2	5	2	1	10	2	1	2	1	6	2	1	2	1	6	35
142	4	3	3	5	15	4	1	5	5	15	5	5	3	3	16	5	5	3	5	18	4	4	5	5	18	82
143	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	5	1	1	12	1	1	1	3	6	2	2	3	2	9	42
144	4	3	4	5	16	5	3	2	4	14	5	5	2	3	15	5	4	2	4	15	3	4	3	3	13	73
145	4	3	2	4	13	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	74
146	5	4	3	4	16	3	4	4	5	16	4	5	2	2	13	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	77
147	5	4	2	3	14	3	2	2	5	12	5	5	1	2	13	3	4	2	3	12	3	5	2	3	13	64
148	5	3	1	5	14	1	1	3	2	7	4	5	1	1	11	2	3	3	3	11	3	4	4	2	13	56
149	5	4	2	3	14	3	3	4	5	15	4	5	3	3	15	3	5	2	3	13	5	5	3	4	17	74
150	4	2	1	5	12	2	3	2	3	10	4	5	2	3	14	3	3	1	2	9	5	5	3	2	15	60
151	5	3	3	1	12	3	3	4	5	15	4	4	3	1	12	3	5	3	3	14	4	1	4	4	13	66
152	4	3	2	2	11	1	1	3	4	9	2	2	1	1	6	1	4	2	5	12	2	1	1	1	5	43
153	5	1	1	5	12	1	1	5	5	12	5	5	1	1	12	1	5	5	5	16	5	1	1	1	8	60
154	5	3	4	1	13	1	1	5	3	10	1	5	4	1	11	1	5	1	1	8	5	5	4	2	16	58
155	3	1	2	3	9	1	1	2	3	7	3	4	3	3	13	2	3	1	3	9	2	3	2	2	9	47
156	3	2	1	2	8	1	1	1	3	6	4	5	1	1	11	2	2	2	4	10	4	4	1	2	11	46
157	5	5	3	4	17	4	1	3	5	13	5	5	3	1	14	4	5	5	5	19	5	3	4	4	16	79
158	4	4	3	4	15	3	3	2	2	10	3	4	3	4	14	3	4	3	4	14	4	4	2	4	14	67
159	3	4	3	3	13	3	2	3	5	13	4	5	3	2	14	4	5	3	4	16	4	5	3	4	16	72
160	5	1	5	3	14	4	1	1	3	9	3	5	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	80
161	5	4	5	4	18	5	4	5	5	19	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	95
162	5	3	3	3	14	3	2	3	2	10	4	4	1	3	12	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	61
163	5	4	5	4	18	5	3	5	5	18	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	94
164	5	5	5	5	20	5	3	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	97
165	5	3	1	5	14	1	3	3	5	12	5	5	5	4	19	4	5	1	5	15	5	4	1	3	13	73
166	5	4	1	5	15	5	3	4	5	17	5	5	5	2	17	5	5	1	5	16	5	4	1	3	13	78
167	1	1	1	1	4	1	3	1	5	10	4	5	5	1	15	3	5	1	5	14	5	5	1	1	12	55
168	5	3	2	5	15	4	2	3	5	14	4	5	3	4	16	4	5	3	5	17	5	5	3	3	16	78
169	2	2	1	1	6	1	1	1	2	5	3	5	1	1	10	4	3	2	4	13	3	3	2	3	11	45
170	4	3	2	3	12	2	1	3	3	9	3	4	3	2	12	3	3	3	4	13	3	4	1	2	10	56
171	3	2	1	2	8	2	1	2	3	8	3	4	2	1	10	4	1	1	2	8	2	2	1	1	6	40
172	5	2	1	3	11	1	5	1	5	12	5	5	2	2	14	3	5	3	5	16	1	5	3	4	13	66
173	2	1	1	2	6	1	2	1	3	7	2	5	2	1	10	2	1	2	1	6	2	1	2	1	6	35
174	4	3	3	5	15	4	1	5	5	15	5	5	3	5	16	5	5	3	5	18	4	4	5	5	18	82
175	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	5	1	1	12	1	1	1	3	6	2	2	3	2	9	42
176	4	3	4	5	16	5	3	2	4	14	5	5	2	3	15	5	4	2	4	15	3	4	3	3	13	73

177	4	3	2	4	13	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	74
178	5	4	3	4	16	3	4	4	5	16	4	5	2	2	13	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	77
179	5	4	2	3	14	3	2	2	5	12	5	5	1	2	13	3	4	2	3	12	3	5	2	3	13	64
180	5	3	1	5	14	1	1	3	2	7	4	5	1	1	11	2	3	3	3	11	3	4	4	2	13	56
181	5	4	2	3	14	3	3	4	5	15	4	5	3	3	15	3	5	2	3	13	5	5	3	4	17	74
182	4	2	1	5	12	2	3	2	3	10	4	5	2	3	14	3	3	1	2	9	5	5	3	2	15	60
183	5	3	3	1	12	3	3	4	5	15	4	4	3	1	12	3	5	3	3	14	4	1	4	4	13	66
184	4	3	2	2	11	1	1	3	4	9	2	2	1	1	6	1	4	2	5	12	2	1	1	1	5	43
185	5	1	1	5	12	1	1	5	5	12	5	5	1	1	12	1	5	5	5	16	5	1	1	1	8	60
186	5	3	4	1	13	1	1	5	3	10	1	5	4	1	11	1	5	1	1	8	5	5	4	2	16	58
187	3	1	2	3	9	1	1	2	3	7	3	4	3	3	13	2	3	1	3	9	2	3	2	2	9	47
188	3	2	1	2	8	1	1	1	3	6	4	5	1	1	11	2	2	2	4	10	4	4	1	2	11	46
189	5	5	3	4	17	4	1	3	5	13	5	5	3	1	14	4	5	5	5	19	5	3	4	4	16	79
190	4	4	3	4	15	3	3	2	2	10	3	4	3	4	14	3	4	3	4	14	4	4	2	4	14	67
191	3	4	3	3	13	3	2	3	5	13	4	5	3	2	14	4	5	3	4	16	4	5	3	4	16	72
192	5	1	5	3	14	4	1	1	3	9	3	5	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	80
193	5	4	5	4	18	5	4	5	5	19	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	95
194	5	3	3	3	14	3	2	3	2	10	4	4	1	3	12	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	61
195	5	4	5	4	18	5	3	5	5	18	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	94
196	5	5	5	5	20	5	3	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	97
197	5	3	1	5	14	1	3	3	5	12	5	5	5	4	19	4	5	1	5	15	5	4	1	3	13	73
198	5	4	1	5	15	5	3	4	5	17	5	5	5	2	17	5	5	1	5	16	5	4	1	3	13	78
199	1	1	1	1	4	1	3	1	5	10	4	5	5	1	15	3	5	1	5	14	5	5	1	1	12	55
200	5	3	2	5	15	4	2	3	5	14	4	5	3	4	16	4	5	3	5	17	5	5	3	3	16	78
201	2	2	1	1	6	1	1	1	2	5	3	5	1	1	10	4	3	2	4	13	3	3	2	3	11	45
202	4	3	2	3	12	2	1	3	3	9	3	4	3	2	12	3	3	3	4	13	3	4	1	2	10	56
203	3	2	1	2	8	2	1	2	3	8	3	4	2	1	10	4	1	1	2	8	2	2	1	1	6	40

204	5	2	1	3	11	1	5	1	5	12	5	5	2	2	14	3	5	3	5	16	1	5	3	4	13	66
205	2	1	1	2	6	1	2	1	3	7	2	5	2	1	10	2	1	2	1	6	2	1	2	1	6	35
206	4	3	3	5	15	4	1	5	5	15	5	5	3	3	16	5	5	3	5	18	4	4	5	5	18	82
207	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	5	1	1	12	1	1	1	3	6	2	2	3	2	9	42
208	4	3	4	5	16	5	3	2	4	14	5	5	2	3	15	5	4	2	4	15	3	4	3	3	13	73
209	4	3	2	4	13	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	74
210	5	4	3	4	16	3	4	4	5	16	4	5	2	2	13	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	77
211	5	4	2	3	14	3	2	2	5	12	5	5	1	2	13	3	4	2	3	12	3	5	2	3	13	64
212	5	3	1	5	14	1	1	3	2	7	4	5	1	1	11	2	3	3	3	11	3	4	4	2	13	56
213	5	4	2	3	14	3	3	4	5	15	4	5	3	3	15	3	5	2	3	13	5	5	3	4	17	74
214	4	2	1	5	12	2	3	2	3	10	4	5	2	3	14	3	3	1	2	9	5	5	3	2	15	60
215	5	3	3	1	12	3	3	4	5	15	4	4	3	1	12	3	5	3	3	14	4	1	4	4	13	66
216	4	3	2	2	11	1	1	3	4	9	2	2	1	1	6	1	4	2	5	12	2	1	1	1	5	43
217	5	1	1	5	12	1	1	5	5	12	5	5	1	1	12	1	5	5	5	16	5	1	1	1	8	60